

Externe Überprüfung der Stadtverwaltung Bülach

23.01.2025

Inhalt

1. Management Summary	3
2. Hintergrund und Auftragsvorgehen.....	5
2.1 Kontext und Ausgangslage	5
2.2 Auftrag und Zielsetzung	5
2.3 Vorgehensweise und Methodik.....	6
2.3.1 Aktenstudium.....	6
2.3.2 Online-Umfrage	6
2.3.3 Einzelinterviews.....	6
2.3.4 Workshops.....	7
2.4 Beurteilung und Berichterstattung.....	7
2.5 Umfang und Abgrenzung.....	7
3. Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen auf Gesamtverwaltungsebene	9
3.1 Leistungskatalog.....	9
3.2 Regionale Zusammenarbeit	10
3.3 Organisation.....	11
3.4 Ressourcen	13
3.5 Prozesse	14
4. Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen auf Abteilungsebene	15
4.1 Stab Stadtschreiber.....	15
4.2 Bevölkerung und Sicherheit	19
4.3 Bildung	24
4.4 Finanzen und Informatik.....	32
4.5 Planung und Bau	39
4.6 Politik und Präsidiales.....	45
4.7 Soziales und Gesundheit	49
4.8 Umwelt und Infrastruktur.....	58
5. Fazit und Abschlussbemerkungen	64
5.1 Einordnung der Berichtserkenntnisse.....	64
5.1.1 Stellenwert	64
5.1.2 Einschränkungen	64
5.1.3 Mandatsanpassungen	64
5.2 Empfehlungen zur Berichtsverwendung.....	64
5.2.1 Interne Priorisierung der Handlungsempfehlungen.....	64
5.2.2 Erstellung eines detaillierten Aktionsplans und fortlaufendes Monitoring.....	65
5.2.3 Kommunikation.....	65

1. Management Summary

Mit Beschluss vom 31. Januar 2024 hat der Stadtrat von Bülach entschieden, die Stadtverwaltung auf Wirksamkeit und Effizienz zu prüfen. Mit dem Prüfauftrag wurde die auf öffentliche Verwaltungen spezialisierte Beratungsfirma BDO AG beauftragt.

Unsere Analyse und Berichterstattung beruht auf folgender Datengrundlage:



Im Folgenden sind die Antworten auf die in der Offertanfrage gestellten Fragen kurz zusammengefasst. Wir konzentrieren uns dabei auf Erkenntnisse für die Gesamtverwaltung. Für detaillierte Ausführungen - namentlich zu den einzelnen Abteilungen - verweisen wir auf die nachfolgenden Kapitel.

<p>Leistungskatalog</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Keine Hinweise auf systematische Fehler erkennbar indem bspw. umfangreiche Leistungen erbracht werden, die gar nicht notwendig wären.
<p>Regionale Zusammenarbeit</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Ziele des Leitfadens 2021 werden weitestgehend erreicht. ▶ Einbindung des Stadtpräsidenten in Plattform "Gemeinden 2030" gibt Bülach Gewicht. ▶ Bülach ist organisatorisch, von den Ressourcen her und bezüglich Effizienz gefestigt, so dass sie in einer starken Position ist. Diese Stärke wird teils von umliegenden Gemeinden kritisch beurteilt. ▶ Die bereits realisierten Zusammenarbeiten werden positiv beurteilt. ▶ Bülach ist gut aufgestellt, um eine aktive Rolle spielen zu können. ▶ Synergiepotenzial bei der Regionalisierung verschiedener weiterer Dienstleistungen, teilweise zum Ausbau auf weitere Gemeinden und teilweise als Neuaufbau regionaler Dienstleistungen (z.B. Immobilienmanagement, Raum-/Verkehrsplanung, Polizeidienst, Sozialdienst, Bestattungsamt). ▶ Weg kann nur über einen kontinuierlichen Austausch mit den potenziellen Partnergemeinden im funktionalen Raum und auf kantonaler Ebene erfolgen. Die Einbindung in der Plattform "Gemeinden 2030" oder in Diskussionsplattformen, wie dem Gemeindeforum vom 12. November 2024, leisten hier einen wichtigen Beitrag und sind weiterzuführen.

Organisation

- ▶ Stadtverwaltung ist sehr gut aufgestellt und auch für ein weiteres, leichtes Bevölkerungswachstum gemäss Bevölkerungsprognose gerüstet.
- ▶ Organisation weist eine klare Führungsstruktur sowie positive Kultur auf.
- ▶ Herausforderungen bei Bereitstellung des nötigen Raumangebots und der Infrastruktur für die Bevölkerung (Einschränkung durch begrenzten, stadt-eigenen Landbesitz).
- ▶ Aufgaben entsprechend der Aufbauorganisation sinnvoll gebündelt. Verbesserungspotenzial bei Themenbereichen Nachhaltigkeit, Energie, Umwelt und Klima (an verschiedene Stellen verteilt und nicht ausreichend gebündelt bzw. teilweise noch gar nicht zugeordnet).
- ▶ Synergiepotenzial besteht in der (verstärkten) Regionalisierung verschiedener Dienstleistungen.
- ▶ Gliederung in sieben Abteilungen: zweckmässig und auch die Unterteilungen in Bereiche und Teams nachvollziehbar. Auf veränderte Rahmenbedingungen wird durch organisatorische Anpassungen reagiert.
- ▶ Einzelne Abteilungen bzw. Schnittstellen haben Optimierungspotenzial.
- ▶ Aufteilung in Bereiche und Teams fördert klare Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten.
- ▶ Kommunikation in der abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit insgesamt gut.
- ▶ Verbesserungspotenzial mittels dokumentierter Kompetenzmatrix und klaren Stellvertretungskompetenzen.
- ▶ Heutige Organisation der Stadtverwaltung erfüllt bereits in vielen Bereichen die Ansprüche an Flexibilität und Wachstumspotenzial.
- ▶ Optimierungspotenzial in der Ablauforganisation: stärkere Automatisierung von Verwaltungsprozessen sowie eine verbesserte bereichsübergreifende Zusammenarbeit (Steigerung Effizienz und gezielter Ressourceneinsatz).

Ressourcen

- ▶ Stadtverwaltung ist konfrontiert mit höherer Arbeitsbelastung und Wachstumsherausforderungen.
- ▶ In diversen Bereichen wurden die Ressourcen sinnvoll aufgestockt und ergänzt.
- ▶ Wir schätzen den Stellenplan bzw. die punktuellen Erweiterungen als passend ein.
- ▶ Qualitative Leistungserbringung sehr gut: In den vergangenen Jahren stark ausgebaut.
- ▶ Die Notwendigkeit zur Optimierung und möglicher Aufstockung der Ressourcen wird erkannt und umgesetzt.
- ▶ Stellvertretungen sind in Funktionsbeschreibungen formalisiert (Abteilungs- und Bereichsleitende). Es gilt diese jedoch auch entsprechend zu instrumentalisieren und mit den notwendigen Kompetenzen auszustatten und Ressourcen für die Führungsaufgaben der Stellvertretung sicherzustellen.

Prozesse

- ▶ Arbeitsabläufe funktionieren.
- ▶ In Dokumentation und Vereinheitlichung der Prozesslandschaft gibt es jedoch signifikante Lücken.
- ▶ Hierarchie wird als flach wahrgenommen, was kurze Dienstwege und effiziente Abläufe fördert.
- ▶ Aktuell sind viele Prozesse, auch aufgrund fehlender Infrastruktur (z.B. digitale Workflows bzw. Unterschrift und Datenverwaltungssystem), nicht durchgehend digitalisiert. Daraus resultieren Effizienzverluste oder Doppelspurigkeiten (vgl. insbesondere Handlungsempfehlungen 19 und 20). Eine neue ICT- und Digital-Strategie ist in Ausarbeitung und auch entsprechende Projekte sind geplant, unterschiedlich fortgeschritten oder bereits umgesetzt (wie das Beispiel des neuen Kreditorenworkflows zeigt).

2. Hintergrund und Auftragsvorgehen

2.1 Kontext und Ausgangslage

Bülach ist eine Stadtgemeinde im Kanton Zürich, die als wirtschaftliches Zentrum im Zürcher Unterland gilt und in dieser bedeutenden Rolle diverse Dienstleistungen für die gesamte Region erbringt. Die geografische Lage von Bülach, nahe der Stadt Zürich und dem Flughafen Zürich, macht die Stadt zu einem attraktiven Wirtschaftsstandort und wichtigen Verkehrsknotenpunkt. Dies hat in den letzten Jahren zu einem raschen Wachstum geführt, sowohl in der Bevölkerungszahl als auch in der wirtschaftlichen Aktivität. So zählt die Stadtgemeinde im Jahr 2024 über 24'000 Einwohnende. Diese Entwicklung bringt jedoch auch neue Herausforderungen und hohe Erwartungen seitens der Einwohnenden sowie der lokalen Unternehmen und Organisationen mit sich, insbesondere in den Bereichen Infrastruktur, Wohnungsbau, Verkehr und öffentliche Dienstleistungen.

Ein weiterer entscheidender Faktor ist der gesellschaftliche Wandel und die zunehmende Digitalisierung, die auch vor der öffentlichen Verwaltung nicht haltmacht. Die Erwartungen der Bürgerinnen und Bürger an moderne, digitale Verwaltungsdienste sind gestiegen, und es gilt, diese in einer Weise zu erfüllen, die sowohl effizient als auch benutzerfreundlich ist. Gleichzeitig stehen finanzielle Mittel und personelle Ressourcen unter zunehmendem Druck, was eine Priorisierung und Optimierung der Verwaltungsprozesse unerlässlich macht.

Die Stadtverwaltung Bülach muss sich daher kontinuierlich anpassen und weiterentwickeln, um den steigenden Anforderungen gerecht zu werden. Vor diesem Hintergrund hat der Stadtrat von Bülach beschlossen, eine umfassende und tiefgründige Verwaltungsanalyse durch ein externes Beratungsunternehmen durchführen zu lassen. Ziel dieser Analyse ist es, eine objektive Bewertung der aktuellen Verwaltungsstruktur und -prozesse vorzunehmen, um langfristige Strategien für eine zukunftsfähige Stadtverwaltung zu entwickeln. Insbesondere sollen Stärken und Schwächen identifiziert, Chancen zur Effizienzsteigerung erkannt und Risiken frühzeitig adressiert werden.

2.2 Auftrag und Zielsetzung

Die von BDO durchgeführte externe Überprüfung bezieht sich auf die Mandatserteilung vom 26. April 2024, der Ausschreibung "Externe Prüfung der Stadtverwaltung" vom 12. Februar 2024 sowie der eingereichten Offerte vom 6. März 2024.

Mit Beschluss vom 31. Januar 2024 hat der Stadtrat Bülach entschieden, eine flächendeckende, externe Überprüfung der Stadtverwaltung auf Wirksamkeit und Effizienz durchführen zu lassen. Die Überprüfung orientiert sich an den drei Schwerpunkten Organisation, Prozesse und Ressourcen. Anhand verschiedener Einzelfragen sollen die übergeordneten Fragen beantwortet werden, ob die richtigen Leistungen erbracht werden und wie wirksam die aktuelle regionale Zusammenarbeit funktioniert. Der vorliegende Bericht soll Antworten auf diese Frage liefern und allfälliges Verbesserungspotenzial zur Wirksamkeit und Effizienz der Stadtverwaltung aufzeigen.

Auftraggeber und primärer Berichtsempfänger ist der Stadtrat Bülach. In regelmässigen Gesprächen und Sitzungen zwischen BDO und der Steuerungsgruppe wurden Projektupdates zur Überwachung des Fortschritts und Diskussionen der weiteren Vorgehensweise durchgeführt. Die Projektsteuerungsgruppe setzt sich aus Vertretern der Geschäftsleitung der Stadtverwaltung und des Stadtrats zusammen.

Die Ergebnisse dieser Analyse sollen dem Stadtrat als Grundlage für strategische Entscheidungen dienen und dazu beitragen, dass die Stadt Bülach ihre Verwaltungsstrukturen und -prozesse so anpasst, dass sie nicht nur den aktuellen Anforderungen gerecht werden, sondern auch langfristig auf zukünftige Herausforderungen vorbereitet sind. Dabei wird besonderer Wert daraufgelegt, die Handlungsfähigkeit der Stadtverwaltung zu stärken, die Zufriedenheit der Einwohnenden zu erhöhen und die Effizienz der Verwaltungsarbeit zu optimieren.

2.3 Vorgehensweise und Methodik

2.3.1 Aktenstudium

Die Akteneinsicht umfasste die Untersuchung von internen oder externen Dokumenten in Papier- oder elektronischer Form, welche öffentlich einsehbar sind oder direkt durch die Stadt Bülach zur Verfügung gestellt wurden. Die Einsichtnahme in Aufzeichnungen und Dokumente lieferte, je nach deren Art und Quelle, Nachweise von unterschiedlichem Verlässlichkeitsgrad. Auf eine detaillierte Referenzierung der einzelnen Quellen wird verzichtet.

2.3.2 Online-Umfrage

Parallel zur Akteneinsicht wurde eine Online-Umfrage unter den Mitarbeitenden der Stadtverwaltung durchgeführt. Ziel war es, allen beteiligten Personen die Möglichkeit zu geben, sich zu den verschiedenen Themengebieten zu äussern, um ein realistisches Gesamtbild zu erhalten. Die Umfrage war vom 4. Juni 2024 bis 25. Juni 2024 zugänglich. Von den insgesamt 494 Teilnahmeberechtigten haben 225 die Umfrage abgeschlossen. Die Rücklaufquote von rund 46% kann als eher mittelmässiges, jedoch solides Ergebnis bezeichnet werden. Als Hauptgründe für den mässigen Rücklauf wurde die Länge und Komplexität des Fragebogens, sowie mangelndes Vertrauen in die Anonymität der Antworten aufgrund vergangener Befragungen, eruiert. Nichtsdestotrotz ist mit der erreichten Quote ein repräsentatives Ergebnis erreicht worden und auch sämtliche Abteilungen, Bereiche und Stufen bzw. Positionen sind abgedeckt. Damit möglichst viele Informationen gewonnen werden konnten, wurden alle geschlossenen Fragen mit einem freiwilligen Kommentarfeld ergänzt. Dieses Vorgehen erlaubt einerseits eine standardisierte Auswertung der Umfrage, bietet aber dennoch die Möglichkeit für die Teilnehmenden, weiterführende Informationen oder Bemerkungen zu platzieren. Somit lieferte die Online-Befragung nicht nur ein allgemeines Stimmungsbild, sondern auch wertvolle Hinweise, welche im Rahmen der Einzelinterviews vertieft diskutiert werden konnten.

2.3.3 Einzelinterviews

Auf Grundlage der gesammelten Erkenntnisse aus der Online-Umfrage wurden im Zeitraum vom 1. bis 10. Juli 2024 insgesamt 22 Interviews à ca. 60 Minuten durchgeführt. Die Interviews fanden jeweils vor Ort im Stadthaus Bülach, sowie in einem Ausnahmefall online, statt. Als Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner dienten die acht Geschäftsleitungsmitglieder (Stadtschreiber und Abteilungsleitungen), sechs stellvertretende Abteilungsleitende (Politik und Präsidiales nicht vertreten; Stab Stadtschreiber durch Doppelfunktion der Abteilungsleitung Politik und Präsidiales vertreten) und acht Bereichsleitende (Umwelt und Infrastruktur nicht vertreten, Soziales und Gesundheit mit zwei Bereichsleitenden vertreten). Die Auswahl der Gesprächspartner wurde in Absprache mit der Steuerungsgruppe hinsichtlich einer vollständigen thematischen Abdeckung und Relevanz getroffen.

Ziel der Interviews war es, die Erkenntnisse aus der Online-Umfrage zu validieren, tiefergehende Einsichten zu gewinnen und potenziell weitere, berichtsrelevante Aspekte zu identifizieren.

Um eine möglichst hohe Datenqualität zu gewährleisten, wurde die Methodik der semi-strukturierten Interviews gewählt, die es erlaubt, sowohl standardisierte Fragen für die Vergleichbarkeit der Antworten zu nutzen, als auch flexibel auf individuelle Themen und Herausforderungen der Befragten einzugehen. Alle Interviews wurden nach einem einheitlichen Leitfaden strukturiert, der zuvor auf Grundlage der Online-Umfrage entwickelt wurde und durch abteilungsspezifische Fragen ergänzt wurde.

Die Befragungen wurden von einem Gesprächsleitenden geführt und von einem Protokollführenden festgehalten. Die Interviews wurden stichpunktartig bzw. sinngemäss protokolliert, wobei die wesentlichen Kernaussagen und thematischen Schwerpunkte festgehalten wurden. Im Anschluss wurden die wichtigsten Highlights und zentralen Themen auf Abteilungsebene ausgewertet, um abteilungsübergreifende Muster zu erkennen und spezifische Herausforderungen herauszuarbeiten.

2.3.4 Workshops

Gemäss dem von BDO eingereichten Angebot vom 6. März 2024 waren Workshops zur Präzisierung komplexer, organisationsübergreifender sowie abteilungsinterner Fragestellungen und zur Erarbeitung grundlegender Lösungsansätze vorgesehen. Die Fokusbereiche sollten sich aus den Erkenntnissen der zuvor durchgeführten Online-Umfrage und Interviews ableiten. BDO hat der Steuerungsgruppe am 26. August 2024 entsprechende Vorschläge vorgestellt und zur Abnahme unterbreitet. Auf Wunsch der Steuerungsgruppe wurden die Workshops im gegenseitigen Einverständnis ausgesetzt und durch zusätzliche Austauschrunden mit der Geschäftsleitung ersetzt (vgl. Kapitel 5.1.3), mit dem Ziel, die Beantwortung der Fragen aus der Ausschreibung stärker gewichten zu können und damit die Grundlage für politische Entscheide und die Ableitung von Massnahmen zu geben.

2.4 Beurteilung und Berichterstattung

BDO hat eine unabhängige Beurteilung von Zustand, Verfahren und Abläufen vorgenommen, die im Zusammenhang mit den Untersuchungsfragen der Ausschreibung vom 12. Februar 2024 stehen.

Der vorliegende Bericht beruht auf den durchgeführten Erhebungen und auf den von den Befragten eingereichten Unterlagen sowie den uns zur Verfügung gestellten Dokumenten. Als unabhängige Auftragnehmerin erstattet BDO einen schriftlichen Bericht, der die wichtigsten Ergebnisse und Schlussfolgerungen zusammenfasst. Die vorgeschlagenen Handlungsempfehlungen dienen als Arbeitsinstrument für das weitere Vorgehen. Als Ergebnis der Untersuchung gibt BDO der Auftraggeberin am 23. Januar 2025 den vorliegenden Bericht ab.

2.5 Umfang und Abgrenzung

Die Analyse der Stadtverwaltung Bülach wurde gemäss den Anforderungen der Ausschreibungsunterlagen vom 12. Februar 2024 in drei zentrale Fokusbereiche unterteilt:

- ▶ Organisation
- ▶ Ressourcen
- ▶ Prozesse

Diese Strukturierung lehnt sich anerkannten Modellen der öffentlichen Verwaltung an und gewährleistet eine umfassende und präzise Untersuchung im Hinblick auf die Kernziele der Stadtverwaltung, namentlich Effizienz und Effektivität.

Unter *Organisation* wird die formale Struktur der Stadtverwaltung verstanden, die speziell die bestehenden Hierarchien und Führungsstrukturen sowie die Abteilungskompetenzen und Schnittstellen umfasst. Dabei wurden insbesondere die Zuweisung von Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Entscheidungsbefugnissen untersucht, um Aussagen zur Aufstellung der Gesamtorganisation und ihrer Abteilungen sowie zur Effizienz der Verwaltungsstruktur zu treffen.

Der Bereich *Ressourcen* bezieht sich auf die personellen, finanziellen und technischen Mittel, die der Stadtverwaltung und ihren Abteilungen zur Verfügung stehen. Es wurde explizit geprüft, in welchem Umfang diese Ressourcen bereitgestellt und genutzt werden, um die Verwaltungsziele zu erreichen. Im Rahmen des Mandats war nicht vorgesehen, eine detaillierte Arbeitsplatzbewertung mit Aussagen zu Ressourcen pro Stelle durchzuführen. Die Aussagen zu den Ressourcen beziehen sich auf die Entwicklung des gesamten Stellenplans bzw. des Stellenplans pro Abteilung. Es handelt sich dabei um Beurteilungen basierend auf den vorhandenen Kennzahlen, der Einschätzung der Mitarbeitenden und unserer neutralen Aussensicht.

Prozesse umfassen die Abläufe und Verfahren, die innerhalb der Verwaltung und ihrer Abteilungen zur Erbringung von Dienstleistungen sowie zur Umsetzung von Entscheidungen und Zielen eingesetzt

werden. Die Analyse konzentrierte sich dabei auf die Effizienz und Effektivität dieser standardisierten Abläufe, u.a. durch die Nutzung digitaler Tools und Technologien zur Prozessoptimierung.

Alle Abteilungen der Stadtverwaltung wurden vollständig einbezogen, während die Kooperationen mit verbundenen Zulieferern und externen Dienstleistern von der Analyse ausgenommen sind. Bei der Beurteilung der Effizienz wurden bestehende oder potenzielle zukünftige Kooperationen mit anderen Kommunen im Kontext der Regionalisierung miteingeschlossen.

Die Analyse stützte sich ausschliesslich auf interne Daten der Stadtverwaltung; externe Datenquellen wurden nicht beigezogen. Der Fokus liegt auf den bestehenden Strukturen und Prozessen, ohne externe politische Einflüsse oder rechtliche Rahmenbedingungen detailliert zu untersuchen. Eine tiefgründige Analyse dieser Rahmenbedingungen sowie absehbarer oder unerwarteter politischer Beschlüsse ist daher von der Untersuchung ausgeschlossen.

Die Untersuchung stellt eine Momentaufnahme des aktuellen IST-Zustands der Stadtverwaltung dar. Berücksichtigt wurden alle bis zum 31. Juli 2024 durch BDO gesammelten Daten. Dazu gehören auch die Gleitzeitsaldi der Abteilungseinheiten, die zum Stichtag 31. Dezember 2023 vorlagen. Für den Gesamtkontext wichtige Informationen oder Änderungen, welche sich zu späterem Zeitpunkt aus den Validierungsgesprächen ergaben, wurden entsprechend berücksichtigt.

Im Rahmen der Berichtserstellung wurden durch BDO individuelle Handlungsempfehlungen für einzelne Sachverhalte auf Gesamtverwaltungs- und Abteilungsebene verfasst. Die Erstellung eines Aktionsplans sowie die Umsetzung und Nachverfolgung der Massnahmen liegen in der Verantwortung des Auftraggebers bzw. der Stadtverwaltung und fallen nicht in den Leistungsauftrag von BDO.

3. Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen auf Gesamtverwaltungsebene

Im folgenden Abschnitt fassen wir unsere Ergebnisse mit Blick auf die in der Ausschreibung vom 12. Februar 2024 formulierten Fragen entlang der übergeordneten Themen sowie der Dimensionen Organisation, Ressourcen und Prozesse zusammen. Unsere Antworten basieren auf den im Kapitel 4 dargelegten Erkenntnissen zu den einzelnen Abteilungen; für die detaillierten Erkenntnisse verweisen wir auf die entsprechenden Abschnitte in Kapitel 4.

3.1 Leistungskatalog

Tun wir die richtigen Dinge? Das heisst: Erbringt die Stadtverwaltung auf der Basis des Produktkatalogs die richtigen Leistungen?

Es besteht eine hohe Dienstleistungsorientierung, welche sich bspw. auch im sauber dokumentierten Produktkatalog zeigt. Dies ermöglicht ein Reporting über alle Produkte sämtlicher Abteilungen und gibt Einblick in die Aufgaben sowie deren Inhalte, Umfang und rechtliche Grundlage.

Eine Durchsicht des bestehenden Produktkatalogs im Rahmen dieser Analyse gibt keine Hinweise auf systematische Fehler, indem bspw. umfangreiche Leistungen erbracht werden, welche gar nicht notwendig wären. Im gewählten Untersuchungsdesign war allerdings nicht beinhaltet, jede Leistung auf teilweise freiwillige (überobligatorische) Bestandteile im Detail zu überprüfen.

Die Stadt wird sich analog anderer Gemeinwesen verstärkt um gesamtgesellschaftliche Trends und übergeordnete Entwicklungen kümmern müssen. Dazu gehören u.a.:

- Bezahlbarer Wohnraum
- Wachsende Bevölkerung - wachsender Infrastrukturbedarf
- Nachhaltigkeit
- Klimawandel: Naturgefahren und Massnahmen zur Abkühlung der Siedlungskernzonen
- Anonymisierung und Individualisierung: Community-Building und Netzwerkaufbau
- Partizipation und Inklusion

Diese widerspiegeln sich bereits zu einem grossen Teil in den Schwerpunkten Bülach 2040:

- Stadtentwicklung - Zusammen Lebensraum gestalten
- Infrastruktur - Gute Infrastruktur für Schule und Sport
- Wohn- und Arbeitsstadt - Attraktives Wohnen und Arbeiten
- Digitale Transformation - Digital voraus
- Ökologie, Energie, Klima - Der Ökologie und dem Klima verpflichtet
- Finanzen - Investitionen jetzt

Es gilt diese übergeordneten Themenbereiche in den Zielen der einzelnen Legislaturperioden erfolgreich weiterzuentwickeln und das Dienstleistungsportfolio der Stadt Bülach entsprechend zu adaptieren. Das Bewusstsein für die Wichtigkeit dieser Themen ist vorhanden und entsprechende Massnahmen sind teilweise bereits eingeleitet oder in Planung. In gewissen Bereichen ist aktuell noch Verbesserungspotenzial (z.B. Digitalisierung- und Nachhaltigkeitsthemen) vorhanden.

3.2 Regionale Zusammenarbeit

Ist die aktuelle regionale Zusammenarbeit auf die Ziele des Stadtrats gemäss Leitfaden des Stadtrats ausgerichtet und wie wirkungsvoll ist sie?

Der Stadtrat hat am 1. Dezember 2021 seine Haltung zum Thema regionale Zusammenarbeit in einem Leitfaden abgebildet. Er hat dabei fünf Ziele formuliert, die wir wie folgt einschätzen:

- Die Stadt Bülach ist als autonome und starke Gemeinde im Kanton Zürich positioniert: ist gegeben
- Die Stimme der Stadt Bülach hat im Kanton Zürich und in den Verbänden Gewicht: ist gegeben (Einbindung des Stadtpräsidenten in Plattform "Gemeinden 2030")
- Die Stadt Bülach ist eine ebenbürtige Ansprechpartnerin: Bülach ist organisatorisch, von den Ressourcen her und bezüglich Effizienz gefestigt, so dass sie in einer starken Position ist. Diese Stärke wird teils von umliegenden Gemeinden kritisch beurteilt.
- Die Zusammenarbeit im funktionalen Raum und in der Region stärkt diese und ihre Gemeinden: Korrekte Aussage und hohes Potenzial zur Optimierung und Nutzung von Synergiepotenzialen im Gesamtsystem staatlicher Leistungen in der Region. Die bereits realisierten Zusammenarbeiten werden positiv beurteilt und tragen zur Wahrung der Gemeindeautonomie bei.
- Dienstleistungen erfolgen in der Stadt Bülach und für die Gemeinden der Region effektiv und effizient: Eine abschliessende (und positive) Beurteilung ist uns nur für die Stadt Bülach möglich. Ob dieses Ziel erreicht wird, ist allerdings im Gesamtsystem zu beurteilen. Bülach ist jedoch gut aufgestellt, um eine aktive Rolle spielen zu können.

Die im Leitfaden formulierten Ziele zur regionalen Zusammenarbeit werden nach unserer Beurteilung durch die professionelle Aufbau- und Ablauforganisation der Stadt Bülach unterstützt. Unseres Erachtens besteht Synergiepotenzial bei der Regionalisierung verschiedener Dienstleistungen (z.B. Immobilienmanagement, Raum-/Verkehrsplanung, Polizeidienst, Sozialdienst, Bestattungsamt), wobei gewisse Dienstleistungen bereits für weitere Gemeinden übernommen werden und ausgeweitet werden können. Weitere haben das Potenzial dazu.

Bülach sieht sich mit einem bekannten Phänomen konfrontiert: Ein Reflex gegen die proaktiven Bemühungen des grossen, zentralen Gemeinwesens. Dieser erschwert eine durch Bülach initiierte und vorangetriebene stärkere Regionalisierung. Der bisherige Ansatz sowie die Haltung des Stadtrats, solchen Kooperationen offen gegenüberzustehen, jedoch nicht proaktiv anzugehen, ist hinsichtlich der potenziellen Autonomiebedenken nachvollziehbar und sinnvoll. Der Weg kann nur über einen kontinuierlichen Austausch mit den potenziellen Partnergemeinden im funktionalen Raum und auf kantonaler Ebene erfolgen. Die Einbindung in der Plattform "Gemeinden 2030" oder in Diskussionsplattformen wie dem Gemeindeforum vom 12. November 2024 leisten hier einen wichtigen Beitrag und sind weiterzuführen.

3.3 Organisation

Ist die Stadtverwaltung für die zukünftige Entwicklung der Stadt Bülach hin zu 27'000 Einwohnerinnen und Einwohnern im Jahr 2040 genügend gerüstet?

Aus organisatorischer Sicht ist die Stadtverwaltung Bülach sehr gut aufgestellt und auch für ein weiteres, leichtes Bevölkerungswachstum gerüstet. Die Führungsstruktur ist klar und sinnvoll strukturiert, auch die Aufteilung der Abteilungen inklusive direkter Zuordnung zu den Ressorts des Stadtrats ermöglicht eine konstruktive und effiziente Zusammenarbeit. Die Organisation wurde in den letzten Jahren stark optimiert und es wird nun so gut wie möglich antizipiert, an welchen Stellen noch kleinere Adaptionen notwendig sind, um dem Bevölkerungswachstum gerecht zu werden. Die grösste Herausforderung besteht in der Bereitstellung des nötigen Raumangebots und der Infrastruktur für die Bevölkerung, insbesondere Wohn- und Schulraum, welche durch den stadteigenen Landbesitz eingeschränkt ist. Hier gilt es für die weitere Zukunft möglichst vorausschauend zu planen.

Sind die Aufgaben der Stadtverwaltung sinnvoll gebündelt?

Entsprechend der Aufbauorganisation sind auch die Aufgaben sinnvoll gebündelt. Auch hier gilt es die hohe Dienstleistungsorientierung hervorzuheben, welche sich unter anderem im sauber dokumentierten Produktkatalog darlegt.

Das grösste Verbesserungspotenzial wurde in den Themenbereichen Nachhaltigkeit, Energie, Umwelt und Klima festgestellt. Hier sind die operativen Aufgaben innerhalb der Organisation noch an verschiedenen Stellen verteilt und nicht ausreichend gebündelt bzw. teilweise noch gar nicht zugeordnet (vgl. Kapitel 4.1 und 4.8). Darüber hinaus gibt es noch Synergiepotenzial bei der Regionalisierung verschiedener Dienstleistungen.

Sind die sieben Abteilungen mit ihren Bereichen und Teams sowie der Stab sinnvoll gegliedert?

Die Gliederung in sieben Abteilungen ist zweckmässig und auch die Unterteilungen in Bereiche und Teams ist nachvollziehbar. Wir nehmen die Organisation als gefestigt und gleichzeitig, wo nötig, als dynamisch wahr. So werden stärker wachsende Bereiche bzw. Teams rechtzeitig in kleinere Einheiten aufgeteilt, um eine aufgabenorientierte und effiziente Bündelung zu erreichen.

Bei einzelnen Abteilungen bzw. an den Schnittstellen sehen wir noch Optimierungspotenzial, um Redundanzen abzubauen und Synergiepotenziale zu nutzen. Insbesondere in den Abteilungen Planung und Bau sowie Umwelt und Infrastruktur gibt es aktuelle Entwicklungen, welche sich mittelfristig auch auf die organisatorische Gliederung auswirken können (vgl. Kapitel 4.5 und 4.8).

In welchem Ausmass unterstützt die Organisation der einzelnen Abteilung die Leistungserbringung?

Die Aufteilung in Bereiche und Teams fördert klare Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten. Allerdings führt die Gliederung in verschiedene Ebenen und kleinere Einheiten auch zu einer erhöhten Anzahl von Schnittstellen, was eine effektive Kommunikation für die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit erfordert, die insgesamt als gut bewertet wird. Auch die Delegation von Aufgaben bzw. Stellvertretungsfunktionen und Entscheidungswegen sind einfacher nachvollziehbar. Wir weisen hier jedoch auf das Optimierungspotenzial mittels dokumentierter Kompetenzmatrix und klaren Stellvertretungskompetenzen hin, welche auch in der Praxis einheitlich gelebt werden sollen (vgl. Kapitel 4.6).

In welchem Ausmass werden die Führungsebenen in der neuen Verwaltungsorganisation gestärkt?

Es bestehen klare Führungsstrukturen und diese werden flächendeckend in der Organisation auf den Stufen Abteilungs-, Bereichs-, und Teamleitung umgesetzt. Die Online-Umfrage hat gezeigt, dass das Führungsmodell insgesamt sehr gut ankommt und aus Perspektive der Mitarbeitenden funktioniert. Die Wertekultur wird durchgehend als sehr positiv wahrgenommen. Das grösste Potenzial, um die Führungsebenen zu stärken wurde in der Regelung der Stellvertretungen sowie deren Kompetenzen eruiert.

Wie gut entspricht die heutige Organisation den Ansprüchen an Flexibilität und Wachstumspotenzial?

Die heutige Organisation der Stadtverwaltung erfüllt bereits in vielen Bereichen die Ansprüche an Flexibilität und Wachstumspotenzial. Besonders hervorzuheben ist die bürgernahe Servicekultur, welche durch eine zusätzliche Digitalisierung des Leistungsangebots bereits ausgebaut wurde und noch weiter optimiert werden kann. Die Aufbauorganisation ist klar definiert inklusive der verschiedenen Ebenen mit Abteilungs-, Bereichs und Teamleitungen. Es werden, sofern nötig, auch regelmässig kleine Anpassungen zur stetigen Optimierung vollzogen. Optimierungspotenzial besteht noch in der Ablauforganisation, wo durch eine stärkere Automatisierung von Verwaltungsprozessen und eine verbesserte bereichsübergreifende Zusammenarbeit die Effizienz gesteigert und Ressourcen gezielter eingesetzt werden könnten.

Wo besteht weiteres Optimierungspotenzial, gesehen über die ganze Verwaltung, in den einzelnen Abteilungen, Bereichen und Teams?

Die Gesamteinschätzung der Stadtverwaltung auch im Vergleich mit strukturell und grössenmässig ähnlichen Kommunen ist sehr positiv. Als Verbesserungspotenzial wurde insbesondere die Vereinheitlichung der übergeordneten und abteilungsübergreifenden Prozessdokumentation sowie die Digitalisierung der Abläufe (Einführung digitaler Signatur) identifiziert. Zudem könnten einzelne Funktionen, wie bspw. ein zentralisiertes strategisches Controlling, ein zentraler Einkauf, ein städtisches Facility Management oder ein Rechtsdienst zur juristischen Begleitung spezifischer Themengebiete einen Mehrwert für die Gesamtverwaltung bringen.

Für eine detaillierte Einschätzung zum Verbesserungspotenzial in den einzelnen Abteilungen und Bereichen verweisen wir auf die entsprechenden Ausführungen und Empfehlungen in Kapitel 4.

Welche Chancen und Risiken hat die heutige Organisation?

Die Stadt Bülach hat in der Vergangenheit bereits viele Dienstleistungsbereiche professionalisiert und entsprechende Kompetenzzentren aufgebaut. Durch Insourcing und den weiteren Ausbau spezifischer Bereiche und Funktionen, können die Kompetenzen weiter gestärkt werden und gleichzeitig effiziente, kostengünstigere Ressourcen gewonnen werden. Durch den Fortschritt in der Digitalisierung besteht das Potenzial, zahlreiche Abläufe zu vereinfachen, zu beschleunigen und transparenter zu gestalten.

Aus Sicht der Aufbauorganisation sehen wir aktuell keine spezifischen Risiken. Für anstehende natürliche Abgänge von wichtigen und langjährigen Führungspositionen gilt es frühzeitige Nachfolgeplanung zu betreiben, was nach unserem Urteil jedoch ausreichend geschieht. Bei der Ablauforganisation gilt es, Prozesse sauber zu dokumentieren und aktives Wissensmanagement zu betreiben, da ansonsten das Risiko von Wissensverlusten besteht. Die Kultur der gesamten Stadtverwaltung wird insgesamt als grosse Stärke angesehen. Es gab jedoch auch vereinzelt negative Nennungen, welche tendenziell auf neuere Mitarbeitende zurückzuführen sind. Es gibt viele sehr langjährige Mitarbeitende, welche die gesamte Verwaltung und die Mitarbeitenden kennen. Es ist wichtig, einen proaktiven Austausch auch mit neuen Mitarbeitenden zu führen, diese zu integrieren und Teil der Kultur werden zu lassen.

3.4 Ressourcen

Wie weit sind die Voraussetzungen dafür gegeben, die Abteilungsleitenden durch starke Stellvertretungen und städtische Kompetenzzentren für Finanzen, ICT, Personaldienst, Kommunikation und Immobilien zu entlasten?

Die Stellvertretungen sind durchgehend in den Funktionsbeschreibungen der Abteilungs- und Bereichsleitenden formalisiert. Es gilt diese jedoch auch entsprechend zu instrumentalisieren, mit den notwendigen Kompetenzen auszustatten und Ressourcen für die Führungsaufgaben der Stellvertretung sicherzustellen (vgl. Kapitel 4.4).

Die aufgeführten Kompetenzzentren bieten einen klaren Mehrwert für die Stadtverwaltung und werden auch sehr positiv wahrgenommen. Zusätzliche Ressourcen in den aufgeführten Kompetenzzentren könnten die Verwaltung noch stärker entlasten (vgl. Handlungsempfehlungen 4, 19, 32 und 41).

In welchem Verhältnis stehen die quantitative und qualitative Leistungserbringung und die dafür zur Verfügung stehenden Ressourcen?

Die Stadtverwaltung ist insgesamt mit höherer Arbeitsbelastung und Wachstumsherausforderungen konfrontiert. In diversen Bereichen wurden die Ressourcen sinnvoll aufgestockt und ergänzt. Wir schätzen die Ressourcensituation als passend ein, was sich auch in den Einschätzungen der Mitarbeitenden bei der Online-Umfrage deckt. Die qualitative Leistungserbringung ist als sehr gut einzustufen und wurde in den vergangenen Jahren stark ausgebaut.

Die Notwendigkeit zur Optimierung und möglicher Aufstockung der Ressourcen wird erkannt und umgesetzt, um der steigenden Arbeitsbelastung gerecht zu werden und weiterhin eine hohe Qualität der Dienstleistungen sicherzustellen. Durch strategische Planung, verbessertes Prozessmanagement und den verstärkten Einsatz von Digitalisierung kann dies weiterhin effizient erreicht werden.

3.5 Prozesse

Welche Prozesse haben Optimierungspotenzial?

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Arbeitsabläufe bei der Stadtverwaltung Bülach funktionieren. In der Dokumentation und Vereinheitlichung der Prozesslandschaft gibt es jedoch signifikante Lücken. Eine sauber gepflegte Prozessdokumentation, welche regelmässig aktualisiert wird, bietet auch die Möglichkeit, diese im Sinne einer stetigen Optimierung zu hinterfragen. Für das Verbesserungspotenzial der einzelnen Abläufe verweisen wir auf Kapitel 4 und die darin enthaltenen Handlungsempfehlungen.

In welchem Ausmass unterstützen die Organisation und die optimierten Prozesse eine Effizienzsteigerung?

Die Organisation weist eine klare Führungsstruktur sowie positive Kultur auf. Die Hierarchie wird als flach wahrgenommen, was kurze Dienstwege und effiziente Abläufe fördert.

Aktuell sind jedoch viele Prozesse, auch aufgrund fehlender Infrastruktur (z.B. digitale Workflows bzw. Unterschrift und Datenverwaltungssystem), nicht durchgehend digitalisiert. Besonders bei wiederkehrenden Tätigkeiten wie der Fallbearbeitung bei der KESB und den Berufsbeistandschaften, den Online-Schaltdienstleistungen oder auch der Vor- und -nachbereitung sämtlicher Sitzungsgefässe könnten Effizienzsteigerungen erzielt werden.

4. Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen auf Abteilungsebene

Im folgenden Abschnitt führen wir unsere Erkenntnisse aus der Online-Umfrage, den Interviews sowie dem Dokumentenstudium für die einzelnen Abteilungen im Detail aus. Dabei werden jeweils Feststellungen zum Ist-Zustand der Abteilung beschrieben, unsere direkte Beurteilung dazu abgegeben sowie entsprechend Handlungsempfehlungen inklusive Priorisierung (Tief, Mittel, Hoch) abgegeben. Diese einzelnen Abschnitte sind jeweils den Dimensionen Organisation ("O"), Ressourcen ("R") und Prozesse ("P") zugeordnet (vgl. Kapitel 2.5).

4.1 Stab Stadtschreiber

	Feststellung Ist-Situation	Beurteilung durch BDO	Handlungsempfehlung
O	<p>Der Stadtschreiber hat eine zentrale Führungsfunktion und ist die Schnittstelle zwischen dem Stadtrat (Exekutive), dem Parlament (Legislative) und der Stadtverwaltung. Die Funktion des Stadtschreibers wird klassisch durch Stabsstellen unterstützt. Mit den drei Stabsstellen Strategie und Unternehmensentwicklung, Stadtentwicklung sowie Wirtschaftsförderung ist dieser Stab bei der Stadt Bülach jedoch schlank gehalten und fokussiert sich auf vorwiegend strategische Bereiche, Führungsfunktionen und die Organisationsentwicklung. Weitere, eher operative Funktionen, welche die in der gängigen Praxis teilweise als Stabsstellen dem Stadtschreiber angehängt sind, wie z.B. Personalwesen, IT, Kommunikation, etc. sind direkt in die Abteilungen integriert bzw. als solche organisiert.</p>	<p>Die Organisation des Stabs Stadtschreiber ist insgesamt sinnvoll ausgestaltet. Insbesondere der starke Fokus auf Führungs- und Strategiearbeit sowie die gleichzeitige Verlagerung der operativen Bereiche in die Abteilungen bildet die Basis für eine funktionierende Organisationsstruktur.</p>	

	Feststellung Ist-Situation	Beurteilung durch BDO	Handlungsempfehlung
0	<p>Die Stabsstelle Stadtentwicklung wurde vor drei Jahren geschaffen und hat sich seitdem hauptsächlich der Koordination verschiedener Projekte angenommen. Sie fungiert als Schnittstelle in einer intermediären Rolle zwischen verschiedenen Abteilungen, wobei das Stakeholdermanagement einen wichtigen Aspekt darstellt. Das Papier "Bevölkerungsprognose 2040" gibt Einblick in die künftige demografische und räumliche Entwicklung der Stadt Bülach. Ein daraus abgeleitetes operatives Konzept zur Stadtentwicklung wurde bisher noch nicht erarbeitet. Darüber hinaus übernimmt die Stabsstelle die Funktion des Nachhaltigkeitsbeauftragten. Verschiedene Nachhaltigkeitsthemen sind aktuell nicht gebündelt, sondern in der Gesamtorganisation auf verschiedene Stellen verteilt. So ist z.B. das Nachhaltigkeitsmonitoring (Cercle d'Indicateurs) beim Nachhaltigkeitsbeauftragten angesiedelt, das Energiestadt-Programm (Audit) jedoch beim Bereich Mobilität und Energie.</p>	<p>Wir erachten die Stabsstelle als sinnvoll und wichtig für die Zukunftsorientierung. Wir sehen teilweise noch ungenutztes Synergiepotenzial bzw. die Gefahr von Doppelspurigkeiten insbesondere beim Thema Nachhaltigkeit (vgl. Kapitel 4.8).</p>	<p>1 - <i>Priorität: Mittel</i> Stärkung des strategischen Fokus der Stabsstelle Stadtentwicklung durch Erstellung und Verabschiedung eines operativen Konzepts zur Stadtentwicklung.</p> <p>2 - <i>Priorität: Mittel</i> Analyse der vorhandenen Nachhaltigkeitsaufgaben und Bündelung bei einer verantwortlichen Person.</p>
0	<p>Der Bereich der Wirtschaftsförderung ist als Stabsstelle im Organigramm abgebildet, verfügt jedoch über keine internen Ressourcen und ist an Hanser Consulting outsourct. Eine administrative Unterstützung erfolgt aus dem Bereich Kommunikation, welche jedoch nicht direkt in die Umsetzung involviert sind.</p>	<p>Mittelfristig kann der Aufbau interner Ressourcen für die Stabsstelle in Betracht gezogen werden (partielles In-sourcing). Dies kann zu zusätzlichen Kapazitäten in der Umsetzung der Projekte und gleichzeitigen Kostenersparnissen bzw. zu mehr Ressourcen bei gleichen Kosten führen.</p>	<p>(vgl. Handlungsempfehlung 3)</p> <p>(vgl. Handlungsempfehlung 41)</p>
0	<p>Die Stabsstelle Strategie und Unternehmensentwicklung unterstützt die Führung und ist neben dem Legislaturprogramm, der Jahresplanung und Berichterstattung auch für verschiedene strategische Projekte zur Weiterentwicklung verantwortlich. Ein Beispiel für ein OE-Projekt ist der gesamtstädtische Werteprozess in den Jahren 2023/24.</p>	<p>Die Stabsstelle ist wertvoll für die stetige Weiterentwicklung der Stadtverwaltung und ermöglicht die Umsetzung von OE-Projekten, wie sie in der Vergangenheit bereits realisiert wurden. Die organisatorische Angliederung sowie den definierten Funktionsbereich beurteilen wir als sinnvoll.</p>	

	Feststellung Ist-Situation	Beurteilung durch BDO	Handlungsempfehlung
O	Aktuell gibt es in der Führungsebene Überlegungen, den Bereich Kommunikation von der Stellvertretung des Stadtschreibers direkt zum Stadtschreiber umzugliedern und mit einer Bereichsleitung zu stärken. Der Stadtschreiber ist gemäss Funktionsbeschreibung bereits Kommunikationsverantwortlicher des Stadtrats.	Wir schätzen die angedachte Umstrukturierung als geeignete Möglichkeit ein, mehrere aufgezeigte Verbesserungspotenziale zu adressieren. Es würde eine Entlastung des Stadtschreibers als Kommunikationsverantwortlicher des Stadtrats geben sowie zusätzlich den weiteren Ausbau des Bereichs Kommunikation ermöglichen. Auch die bisher schlank gehaltene Organisation der Abteilung begünstigt eine solche Umstrukturierung.	(vgl. Handlungsempfehlung 4)
R	Aufgrund der klaren Trennung von den operativen Einheiten verfügt der Stab inklusive Stadtschreiber über 280 bewilligte und auch effektiv eingesetzte Stellenprozent.	Nach unserer Einschätzung zweckmässig organisiert.	
R	Wie bereits im Organisationsteil erwähnt, ist der Bereich Wirtschaftsförderung direkt als Stabsstelle dem Stadtschreiber angehängt. Sie ist an einen externen Partner ausgelagert und ohne interne Ressourcen versehen. Für die Wirtschaftsförderung wurde vom Stadtparlament ein jährlicher Rahmenkredit von CHF 300'000 für die Jahre 2023 - 2026 bewilligt. Im Jahr 2023 wurden 1'412 Arbeitsstunden extern mandatiert, was einem Pensum von rund 70 Stellenprozenten entspricht.	Angesichts der Wichtigkeit der wirtschaftlichen Attraktivität, stellt sich die Frage, ob ein reines Outsourcing der Aufgabe Wirtschaftsförderung sinnvoll ist. Durch den Aufbau eigener Ressourcen könnte langfristig Know-how aufgebaut und zusätzliche, günstigere Kapazitäten gewonnen werden. Auf die Expertise eines externen Partners kann bei Bedarf dennoch zurückgegriffen werden.	3 - Priorität: Mittel Mittelfristiger Aufbau interner Ressourcen im Bereich Wirtschaftsförderung.
R	Der Stab des Stadtschreibers weist per Ende 2023 ein Gleitzeitssaldo von rund 50 Stunden pro Mitarbeitenden per Ende 2023, was im Vergleich zur gesamten Stadtverwaltung überdurchschnittlich ist.	Die Ressourcen sind zweckmässig aufgestellt. Aktuell ist die Belastung hoch, aus unserer Erfahrung bei anderen Verwaltungen jedoch nicht aussergewöhnlich für die entsprechenden Positionen. Die steigende Erwartungshaltung seitens der Bevölkerung sowie weitere exogene Faktoren, wie neue Gesetzgebungen des Kantons, führen zu einer steigenden Anzahl Projekte, welche die Einbindung auf strategischer Ebene erfordern und damit den Stadtschreiber und den Stab in Anspruch nehmen. Es sollte mittelfristig darauf geachtet werden, dass der administrative Aufwand nicht weiter zunimmt, bzw. für solche Aufgaben eine Entlastung erzielt werden kann, damit der Fokus der Führungs- und Strategiearbeit nicht verloren geht.	(vgl. Handlungsempfehlung 4)

	Feststellung Ist-Situation	Beurteilung durch BDO	Handlungsempfehlung
R	Die Stellvertretung des Stadtschreibers wird durch die Abteilungsleitung Politik und Präsidiales sichergestellt.	Die Tatsache, dass die Abteilungsleitung Politik und Präsidiales zusätzlich die Stellvertretung des Stadtschreibers übernimmt, birgt ein gewisses Risiko für einen Pendenzenstau bei einer der beiden Funktionen, welche in Personalunion gestemmt werden müssen (vgl. Kapitel 4.6). Aus unserer Sicht wäre es daher sinnvoll, die Einrichtung einer gesonderten Stelle als Stellvertretung des Stadtschreibers zu prüfen, welche die gesamte Abteilung auch im administrativen Bereich entlasten könnte.	4 - Priorität: Mittel Einplanung zusätzlicher Ressourcen und Reduktion von Administrationsaufwand für die Führung (z.B. neue Stellvertretungsfunktion für den Stadtschreiber oder Integration des Bereichs Kommunikation).
P	Beim Stadtschreiber und den Stabsstellen sind wiederkehrende Prozesse aufgrund der heterogenen und strategisch veranlagten Aufgabengebiete eher die Ausnahme. Vielmehr wird in diesen Bereichen projektorientiert gearbeitet.	Die Prozessdokumentation ist für den Stab Stadtschreiber selbst weniger relevant und schwer zu beurteilen. Generell profitiert man davon, dass die Positionen durch langjährige Mitarbeitende mit sehr grosser Erfahrung und Know-how über die gesamte Stadtverwaltung besetzt sind.	
P	Auf übergeordneter Ebene gibt es eine Prozesslandkarte, welche alle zwei Jahre aktualisiert und durch den Stadtrat abgenommen wird. Diese Prozesslandkarte zeigt für jede Abteilung auf Bereichsebene die Hauptaufgaben auf und welche Prozesse zur Umsetzung dieser Hauptaufgabe benötigt werden. Für die Dokumentation dieser Prozesse gibt es keine Vorgaben und die Abteilungen sind in der Eigenverantwortung. Dementsprechend fällt das Ergebnis hinsichtlich Vollständigkeit, Detaillierungsgrad und Prozessdokumentationsform von Abteilung zu Abteilung unterschiedlich aus.	Die durchgehende Prozessdokumentation über die Gesamtverwaltung und in den einzelnen Abteilungen ist ausbaufähig, was sich in der Beurteilung der einzelnen Abteilungen (vgl. Kapitel 4.2 - 4.8) zeigt. Hier fehlt es nach unserer Einschätzung an der nötigen Gewichtung des Themas seitens der Führungsebene sowie klaren Vorgaben.	5 - Priorität: Hoch Aktualisierung der Prozesslandkarten sowie klare Vorgaben für die Definition und Dokumentation von Kernprozessen (Vorlagen, System und einheitliche Ablage) für die Abteilungen.

4.2 Bevölkerung und Sicherheit

	Feststellung Ist-Situation	Beurteilung durch BDO	Handlungsempfehlung
0	<p>Die Abteilung Bevölkerung und Sicherheit deckt ein breites Dienstleistungsangebot ab und ist in heterogene Bereiche aufgeteilt. Der Bereich Bevölkerungsdienst enthält das Bestattungsamt, Bürgerrecht, das Stadtbüro (Einwohnerdienste) sowie das Zivilstandsamt. Dabei werden diese Aufgabenbereiche auch regional, über die Stadtgrenzen hinaus erbracht. Hierbei ist insbesondere das Bestattungsamt hervorzuheben, welches nebst Bülach auch noch für die Gemeinden Bachenbülach und Höri zuständig ist, sowie das Zivilstandsamt Bülach, welches als Sitz des Zivilstandskreises Bülach die zivilstandsamtlichen Aufgaben ihrer 18 Gemeinden übernimmt. Einen grossen Bereich mit wichtiger Funktion für die Bevölkerung stellt die Stadtpolizei dar, welche die Sicherheit in Bülach und acht weiteren umliegenden Gemeinden gewährleisten soll. Der Bereich Bevölkerungsschutz beinhaltet die Schiessanlage Langenrain, welche von Truppen und Vereinen genutzt wird, die Stützpunktfeuerwehr sowie die Zivilschutzstelle, welche die administrativen Aufgaben der regionalen Zivilschutzorganisation Bülach-Rafzerfeld (acht Gemeinden) übernimmt. Ebenfalls gibt es einen separaten Bereich Friedensrichteramt zur Bearbeitung von jährlich rund 180 Schlichtungs-Gesuchen. Die Anzahl der Gesuche ist analog den steigenden Bevölkerungszahlen ebenfalls steigend.</p>	<p>Die Organisation der Abteilung und einzelnen Bereiche ist klar strukturiert und aufgebaut. Dabei profitiert sie von langjährigen, gefestigten Führungsstrukturen.</p>	

	Feststellung Ist-Situation	Beurteilung durch BDO	Handlungsempfehlung
0	<p>Zu den Aufgaben des Bereichs Sport und Veranstaltungen gehört die Bewirtschaftung des Sportzentrums Hirslen, der Stadthalle und des Freibads sowie die Vermietung verschiedener Lokalitäten für Veranstaltungen. Zudem verfügt es über ein separates Sekretariat, welches für administrative Belange des Bereichs zuständig ist. Das Sportamt ist als eigenständiger Bereich organisiert und für die Betreuung des Vereinswesens der Stadt verantwortlich sowie für die Vermietung sämtlicher Sportanlagen.</p>	<p>In einer möglichen Vereinigung des Bereichs Sport und Veranstaltungen sowie dem Sportamt sehen wir verborgenes Synergiepotenzial. Auch wenn die Aufgabenbereiche nicht identisch sind, könnten die Ressourcen gebündelt werden und damit eine Effizienzsteigerung erzielt werden. Dabei gilt es zu beachten, weiterhin sowohl die Vereinsinteressen wie auch die betriebswirtschaftlichen Interessen zu berücksichtigen. Zudem sehen wir hier auch noch die Möglichkeit den Bereich Kultur zu integrieren. Die Bereiche Sportamt und Kultur sind zwei Bereiche, welche sehr beschränkte Ressourcen zur Verfügung haben und eigentlich wenige Schnittstellen innerhalb ihrer Abteilung aufweisen. Mit einer Zusammenführung könnten sie von zusätzlicher Unterstützung durch das Sekretariat oder einfachere Stellvertretungsregelungen profitieren.</p> <p>Eine solche Umgliederung hat auch organisatorische und politische Folgen, welche bei der Evaluation genau abgewogen werden müssten. Wir weisen zudem darauf hin, dass der Vorschlag eine mögliche Alternative anbietet und grundsätzlich derzeit kein dringender organisatorischer Handlungsbedarf festgestellt werden konnte.</p>	<p>6 - <i>Priorität: Tief</i> Evaluation der Zusammenführung der Bereiche Sport und Veranstaltungen, Sportamt und Kultur.</p>
0	<p>Insgesamt wird die Organisationsstruktur in der Abteilung gemäss Online-Umfrage als sehr positiv wahrgenommen. Nach Innen werden der starke Zusammenhalt sowie die Wertschätzung als besondere Stärken hervorgehoben, während nach Aussen die hohe Kunden- und Dienstleistungsorientierung als grosse Stärke angesehen wird.</p>	i.O.	

	Feststellung Ist-Situation	Beurteilung durch BDO	Handlungsempfehlung
R	<p>Die Abteilung profitiert von sehr langjährigen und erfahrenen Mitarbeitenden. So sind drei Viertel bereits über drei Jahre bei der Stadtverwaltung angestellt und 40% gar über zehn Jahre. Insgesamt wird die personelle Situation als passend bis leicht unterdoziert eingeschätzt. Dies widerspiegelt sich auch im Gleitzeitsaldo, welcher mit durchschnittlich 35 Überstunden pro Jahr und Mitarbeitenden in einem vertretbaren Rahmen und im Schnitt der Gesamtverwaltung liegt.</p>	<p>Die Ressourcensituation in der Abteilung kann als gut eingestuft werden. Die Herausforderung besteht in der Rekrutierung von qualifiziertem Personal, sowie der rechtzeitigen Ausbildung und Einarbeitung. Wenn die Abteilung jedoch keine Vakanzen aufweist und den Stellenplan ausfüllen kann, sehen wir aktuell keinen Anpassungsbedarf. Für planbare Abgänge sind bereits Nachfolgeplanungen im Gange. Ansonsten gilt es, die Zusammenarbeit mit dem Personaldienst zu stärken, um erfolgreich passende Profile rekrutieren zu können.</p>	
R	<p>Bei der Stadtpolizei ist die personelle Situation etwas herausfordernder, da es in der Vergangenheit Unruhen und Personalabgänge gab. Das Resultat per Ende 2023 waren 360 unbesetzte Stellenprozente bei total 1'900 bewilligten Stellenprozente Dies wiederum führte zu erhöhtem Druck auf das bestehende Personal. Inzwischen hat sich die Situation etwas entschärft, jedoch ist der Fachkräftemangel weiterhin bemerkbar. Entsprechend qualifiziertes Personal zu finden ist schwierig, weshalb oftmals Quereinsteiger benötigt werden, welche zunächst noch ausgebildet werden müssen.</p>	<p>Der Mangel an Fachkräften und Nachwuchs bei der Polizei ist schweizweit massiv. Entsprechend ist die Rekrutierung sehr schwierig und nicht zwingend auf spezifische Faktoren der Stadt Bülach zurückzuführen.</p>	
R	<p>Eine wichtige Schnittstelle besteht zur Abteilung Planung und Bau, da die Bauprojekte oftmals durch die Abteilung Bevölkerung und Sicherheit als "Besteller" lanciert werden. Die Zusammenarbeit wird hier grundsätzlich als konstruktiv, jedoch aufgrund teilweise unklarer Verantwortlichkeiten auch als schwierig wahrgenommen. Es fehlt an einer Projektleitungsfunktion für Bauprojekte, welche diese Rolle auch wahrnimmt und die Projekte vorantreibt.</p>	<p>Die aktuelle Lösung bei Bauprojekten ist nicht zufriedenstellend, da es zu diffusen Verantwortlichkeiten und damit Verzögerungen im Projektablauf führt. Wir empfehlen die Installation einer übergeordneten Projektleitungsfunktion für Bauprojekte, welche als Schnittstelle zwischen den betroffenen Abteilungen fungiert. Die Position selbst wäre jedoch im Bereich Planung und Bau anzusiedeln.</p>	<p>(vgl. Handlungsempfehlung 33)</p>

	Feststellung Ist-Situation	Beurteilung durch BDO	Handlungsempfehlung
R	Das Projekt Sportzentrum Hirslen sorgt bei vielen Mitarbeitenden für Verunsicherung, da sie keine Gewissheit haben, wie das Projekt weitergeführt wird und welche Auswirkungen dies hat.	Ein Projekt mit ungewisser Entwicklung benötigt viel Kommunikationsarbeit mit den betroffenen Stakeholdern. Entsprechend gilt es die Mitarbeitenden abzuholen und stetig zu informieren, um Ängste und Unruhen zu vermeiden.	7 - <i>Priorität: Tief</i> Regelmässige und proaktive Kommunikation an Mitarbeitende bezüglich Projekt Hirslen und Einbezug der Betroffenen zur Reduktion der Unsicherheiten.
P	In der Abteilung Bevölkerung und Sicherheit werden Prozesse dokumentiert. Die Dokumentation fällt jedoch nicht in allen Bereichen gleich aus: Es werden mit Visio und CWA SmartProcess verschiedene Tools zur Dokumentation von Prozessen verwendet. Zusätzlich steht das Tool Sambesi im Unterhalt für die Erstellung und Führung von Checklisten im Einsatz.	In der Abteilung Bevölkerung und Sicherheit ist das Verständnis für die Notwendigkeit von Prozessdokumentationen grundsätzlich vorhanden. Die unterschiedliche Form und Verwendung verschiedener Tools sollte jedoch zwingend vereinheitlicht werden, um eine konsistente Prozesslandschaft zu schaffen, welche auch abteilungs- und bereichsübergreifenden Mehrwert bieten.	8 - <i>Priorität: Mittel</i> Vereinheitlichung der Prozessdokumentation und der dafür verwendeten Tools.
P	Generell wird der Digitalisierungsstand als ausbaufähig eingestuft. Im Bereich Bevölkerungsdienste sind die Prozesse zwar grösstenteils digitalisiert, bzw. können die Bürgerinnen und Bürger Dienstleistungen online beanspruchen, jedoch gibt es noch einzelne Medienbrüche. So ist z.B. eine direkte Online-Bezahlung bisher nicht möglich, was zu Zusatzaufwand für Rechnungstellung, Mahnungen und Betreibungen führt.	Die durchgehende Digitalisierung von Dienstleistungen inklusive Online-Zahlung bietet für die Bevölkerung einen klaren Mehrwert und bedeutet auch eine Entlastung für die Mitarbeitenden.	9 - <i>Priorität: Hoch</i> Stärkung der Online-Dienstleistungen und insbesondere Einführung einer direkten digitalen Zahlungsfunktion für Online-Dienstleistungen.

	Feststellung Ist-Situation	Beurteilung durch BDO	Handlungsempfehlung
P	<p>Im Bereich Bevölkerungsdienst wird die hohe Kunden- und Dienstleistungsorientierung positiv hervorgehoben. Jedoch sind die Schalteröffnungszeiten, welche praktisch zu Blockzeiten über die ganze Woche durchgehend sind, belastend für die Mitarbeitenden. Die Schalter werden mittels Ticketsystem gesteuert, was auch eine Auswertung der Schalterwartezeiten ermöglicht.</p>	<p>Wir beurteilen die Schalteröffnungszeiten nicht mehr als zeitgemäss, auch wenn dies in vielen anderen Städten und Gemeinden noch gleich aussieht. Es gibt eine zunehmende digitale Verfügbarkeit von Dienstleistungen, welche zur Ressourcenschonung und Effizienzsteigerung auch aktiv gefördert werden sollten. Zudem gibt es die Möglichkeit, individuelle Beratungstermine zu vereinbaren. Entsprechend ist eine durchgehende Schalterbetreuung zu Blockzeiten nicht notwendig. So empfehlen wir bspw. an zwei Halbtagen die Schalter zu schliessen, um das Personal zu entlasten und für andere Aufgaben freizumachen, dafür eventuell noch die Randzeiten im Sinne der Kundenorientierung für die erwerbstätige Bevölkerung zu stärken. Mittels Analyse des Ticketsystems und der Schalterwartezeiten können die Auswirkungen direkt identifiziert und gegebenenfalls Optimierungen vorgenommen werden.</p>	<p>10 - Priorität: Mittel Überarbeitung und Reduzierung der Schalteröffnungszeiten.</p>

4.3 Bildung

	Feststellung Ist-Situation	Beurteilung durch BDO	Handlungsempfehlung
O	<p>Die Abteilung Bildung nimmt innerhalb der Stadtverwaltung Bülach eine besondere Position ein, da sie als zentrale Schnittstelle zwischen der Stadtverwaltung, der Schulpflege und den städtischen Schuleinheiten fungiert.</p> <p>Ihre Organisationsstruktur ist stark von kantonalen Vorgaben geprägt, die den Handlungsrahmen und die Zuständigkeiten massgeblich beeinflussen.</p> <p>Innerhalb der Abteilung ist die Primarschulverwaltung als zentrale Dienstleistungsstelle für die Primarschulpflege, Schulleitungen, Mitarbeitende, Erziehungsberechtigte und die Öffentlichkeit etabliert. Zudem umfasst die Abteilung schulergänzende Dienste, die Fachstellen für Sonderpädagogik und Therapien, den schulpsychologischen Dienst, die Schulsozialarbeit und die schulergänzende Betreuung. Die Abteilung verantwortet somit die Bildung von rund 2'250 Kindern, die den Kindergarten und die Primarschule in Bülach besuchen.</p> <p>Die Sekundarschule Bülach sowie die weiterführenden Bildungseinrichtungen des Bildungszentrums Zürcher Unterland (BiZZU), darunter die Kantonsschule Zürcher Unterland, die Berufswahlschule und die Berufsschule Bülach, sind eigenständig organisiert und gehören nicht zur Abteilung Bildung der Stadtverwaltung.</p>	<p>Die Gliederung der Organisationseinheiten innerhalb der Abteilung Bildung ist unseres Erachtens zweckgerichtet und nachvollziehbar strukturiert. Gleichzeitig deckt sich die Struktur mit vergleichbaren Kommunen ähnlicher Grösse. Die Stabsstellen sind sinnvoll in das Organigramm eingefügt.</p>	
O	<p>Ein markantes Merkmal der Abteilung ist der stetige Anstieg der Schülerzahlen, der sich voraussichtlich auch langfristig fortsetzen wird. Dieses Wachstum übt erheblichen Druck auf die Abteilung hinsichtlich Personalressourcen, Infrastrukturkapazitäten und der Optimierung interner Prozesse aus.</p>	<p>Der Ausbau der städtischen Schulanlagen schreitet voran und berücksichtigt die aktuellen und mittelfristig benötigten Kapazitäten (vgl. Abschnitt Ressourcen).</p>	

	Feststellung Ist-Situation	Beurteilung durch BDO	Handlungsempfehlung
O	<p>Die Abteilung Bildung weist aufgrund der Vielzahl und Vielfalt der ihr zugewiesenen Aufgabenbereiche eine breite Führungsstruktur auf, welche der Abteilungsleitung eine hohe operative Verantwortung auferlegt. Gemäss Organigramm ist die Abteilungsleitung für insgesamt 14 direktunterstellte Mitarbeitende verantwortlich, darunter eine Stabsstelle, zwei Fachstellen, zwei Bereiche sowie vier Co-Schulleitungen.</p> <p>Die Auswertung der Gleitzeitstunden verdeutlicht zudem, dass die Arbeitsbelastung der Abteilungsleitung auf einem hohen, jedoch konstanten Niveau liegt, ohne dass im Vergleich der Jahre 2022 und 2023 eine spürbare Entlastung festzustellen wäre. In jüngerer Zeit fanden bereits Gespräche zwischen dem Stadtschreiber und der Abteilungsleitung statt, um verschiedene Lösungsansätze zur Bewältigung dieser strukturellen Herausforderungen zu erörtern. Dabei wurden unterschiedliche Optionen zur Optimierung der Führungsspanne und zur Entlastung der Abteilungsleitung diskutiert, die Festlegung konkreter Massnahmen bleibt jedoch noch offen.</p>	<p>Die derzeitige Führungsspanne der Abteilung Bildung stellt die Abteilungsleitung vor erhebliche Herausforderungen. Aus externer Sicht führt diese Ausgangslage zu einem strukturellen Engpass, der die langfristige strategische Ausrichtung der Abteilung beeinträchtigen könnte. Die konstant hohe Arbeitsbelastung der Abteilungsleitung sowie die bereits geführten Gespräche mit dem Stadtschreiber verdeutlichen den bestehenden Druck.</p> <p>Es ist jedoch zu erwähnen, dass die Bildungsorganisation ähnlich aufgebaut ist wie in Vergleichsgemeinden. Aus unserer Perspektive wäre zur Entlastung der Abteilungsleitung bspw. die Einführung einer zusätzlichen Zwischenebene im Bereich der kantonal angestellten Co-Schulleitungen oder eine direkte Unterstellung dieser Positionen unter die Fachstelle „Koordinatorin Schulen“ denkbar.</p> <p>Das Bewusstsein für diese Thematik ist unserer Einschätzung nach vorhanden, jedoch halten wir konkrete Massnahmen für erforderlich, um die Situation nachhaltig zu verbessern.</p>	<p>11 - Priorität: Mittel</p> <p>Reduzierung der Führungsspanne der Abteilungsleitung, indem eine zusätzliche Führungsebene eingeführt oder Verantwortlichkeiten neu strukturiert werden. Weitere alternative Lösungsansätze sind ebenfalls denkbar und sollten in einem konkreten Vorhaben behandelt werden.</p>
O	<p>Mitarbeitende berichten von den stetig steigenden Erwartungen der Elternschaft. Dies erfordert eine enge Zusammenarbeit zwischen den Schulleitungen und der Abteilung, um adäquat auf die steigenden Ansprüche reagieren zu können. Auch das von diesen Entwicklungen betroffene kantonale Lehrpersonal sieht sich mit zusätzlichen Herausforderungen konfrontiert, was wiederum die kantonal angestellten Schulleitungen belastet.</p>	<p>Die subjektiv wahrgenommene steigende Erwartungshaltung der Erziehungsberechtigten deckt sich mit den Beobachtungen aus dem kantonalen Umfeld und ist nicht isoliert zu bewerten.</p>	
O	<p>Trotz der angespannten Lage (Personalbelastung, Schulraum, etc.) wird das gute Arbeitsklima in der Abteilung von den Mitarbeitenden in der Online-Umfrage besonders hervorgehoben.</p>	<p>i.O.</p>	

	Feststellung Ist-Situation	Beurteilung durch BDO	Handlungsempfehlung
O	Sämtlichen Co-Schulleitungen sind im Organigramm individuelle Sekretariate und Hausmeister zugeordnet, die für die jeweilige Schulanlage tätig sind.	Eine Bündelung der Kompetenzen in Form eines zentral organisierten Facility Managements könnte u.U. für sämtliche städtischen Immobilien eine langfristig kostengünstigere Alternative bieten.	(vgl. Handlungsempfehlung 31)
O	Die Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen wird mehrheitlich als positiv bewertet. Insbesondere die Schaffung einer bildungsspezifischen Fachstelle für ICT und Medien wird als bedeutende Unterstützung angesehen. Die Kooperation mit der Abteilung Planung und Bau im Zusammenhang mit den anstehenden Schulbauten wird ebenfalls als zielführend erachtet. Darüber hinaus werden die Schnittstellen mit dem Bereich Soziales und Gesundheit intern gelobt.	Die positive Wahrnehmung der Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen, insbesondere im Bereich ICT und Bau, zeugt von einer funktionierenden internen Kommunikation. Diese positive Entwicklung wird auf die Konsolidierung der Schulverwaltung im Neubau des Stadthauses im Jahr 2021 zurückgeführt.	
O	Um den Anforderungen an ausreichend Schulraum gerecht zu werden, existiert für jedes Bauvorhaben ein Projektsteuergremium, der aus Vertretern des Stadtrats, dem Leiter Immobilien, den Abteilungsleitenden Planung und Bau sowie Bildung und den Bauherren besteht. Ergänzend wird eine Bauherrensitzung einberufen.	Die Konstellation des Steuerungsgremiums ist angesichts des Projektvolumens, der politischen Tragweite und der Signifikanz für die Prosperität der Bülacher Stadtbevölkerung sinnvoll und angebracht. Die Zusammensetzung deckt sich mit vergleichbaren Projekten im öffentlichen Bauwesen.	
O	Die Zusammenarbeit mit dem Stadtrat wird als konstruktiv wahrgenommen, wobei die klaren Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten besonders positiv hervorgehoben werden.	Die organisatorische Struktur der Abteilung Bildung ist stark durch kantonale Vorgaben geprägt, was die Handlungsfreiheit einschränkt, jedoch auch eine klare Grundlage für die Verantwortlichkeiten schafft.	
O	In der Schulpflege haben sich in letzter Zeit signifikante Veränderungen ergeben, wie die Verlagerung der Mitarbeitendenbeurteilung von der Schulpflege zur Bildungsleitung. Diese Änderungen sind durch neue gesetzliche Vorgaben bedingt, was mittelfristig die Frage aufwirft, ob die derzeitige Struktur weiterhin aufrechterhalten werden kann. Generell wird die Zusammenarbeit mit der Schulpflege als herausfordernd empfunden, da die Miliz-Angehörigen nicht immer über die erforderlichen Fachkenntnisse verfügen, um in komplexen Fragestellungen durchgehend effiziente und konstruktive Entscheidungen zu treffen.	Der Mehrwert sowie die Einbindung der Schulpflege ist in vielen Gemeinden grundsätzlich umstritten, jedoch im Kanton Zürich verpflichtend. Unsere Erfahrung hat gezeigt, dass die offene und partnerschaftliche Behandlung von schulischen Sachverhalten, z.B. in Form von informellen Workshops, beidseitig zu konstruktiven Ergebnissen führen kann.	12 - Priorität: Tief Durchführung regelmässiger Workshops zwischen operativer Schulführung und Schulpflege zur Vertiefung der Fachkenntnisse.

	Feststellung Ist-Situation	Beurteilung durch BDO	Handlungsempfehlung
O	<p>Ein weiteres Element der Bildungsorganisation ist die Fachstelle "Kordinator/In Schulen", die ursprünglich für die Schulentwicklung eingerichtet wurde und nun als zentrales Koordinationsinstrument zwischen den politischen Gremien, der Abteilungsleitung, den einzelnen Primarschulen und der Oberstufe fungiert, insbesondere in Bezug auf Übertritte.</p>	<p>Die Einführung der Stelle hat sich seit Schaffung als organisatorisch wertvoll erwiesen und wirkt in administrativen Belangen entlastend auf die Abteilungsleitung.</p>	
O	<p>Der Bereich Personaladministration wird in der Abteilung Bildung nicht über den regulären Personaldienst (Politik und Präsidiales) abgewickelt. Dies ist einerseits auf die speziellen kantonalen Anstellungsbedingungen der Lehrkräfte und Schulleitungen (Volksschulamt) zurückzuführen und dient der Schonung der Ressourcen des Personaldienstes. Vor einigen Jahren wurde eine eigene HR-Struktur etabliert, welche die administrativen Aufgaben für das kantonal angestellte Lehrpersonal (ca. 250 Personen) übernimmt. Es bestehen jedoch einzelne Schnittstellen zur Stadtverwaltung, die eine koordinierte Zusammenarbeit gewährleisten.</p>	<p>Die Einführung eines eigenständigen Personalwesens zur Betreuung des kantonalen Lehrpersonals, die sich auch mit Spezialregelungen auseinandersetzt, wurde erfolgreich implementiert.</p> <p>Diese Massnahme hat zur Effizienzsteigerung in der Verwaltung des umfangreichen Lehrpersonals beigetragen. Eine klare Trennung der Aufgabenbereiche ist aus unserer Sicht vorhanden.</p> <p>Angesichts der schulischen Personaldimensionen ist die Ausgliederung zweckmässig, zudem hat sich die Struktur bewährt.</p>	
R	<p>Die Abteilung Bildung zählt mit rund 85 Verwaltungsangestellten (rund 400 Mitarbeitende inkl. kantonalen Angestellten) zu den grössten Organisationseinheiten der Stadtverwaltung Bülach. Gemäss der durchgeführten Umfrage sind 55% der Verwaltungsmitarbeitenden seit mehr als drei Jahren in der Abteilung tätig, was auf eine niedrige Fluktuation hinweist.</p>	<p>Die Abteilung Bildung weist eine stabile Personal- und Führungsstruktur auf, wobei personelle Abgänge frühzeitig erkannt und entsprechend durch geeignete Nachfolgeregelungen aufgefangen werden.</p>	

	Feststellung Ist-Situation	Beurteilung durch BDO	Handlungsempfehlung
R	<p>Die Auslastung der Mitarbeitenden zeigt sich in den Ergebnissen der Online-Umfrage: 12% der Angestellten empfinden die Ressourcensituation als unterdotiert, während 21% diese als eher unterdotiert wahrnehmen. Zudem berichten 12% von einer Überlastung und 33% fühlen sich in den letzten 24 Monaten eher überlastet. Dies wird per Ende 2023 durch 5'280 Mehrstunden (rund 270 Stellenprozente) untermauert, wobei der grösste Teil (rund 3'660 Mehrstunden) im Bereich schulergänzende Leistungen anfällt. Auch der Direktvergleich ggü. dem Vorjahr zeigt einen deutlichen Anstiegstrend, der sich über alle Bereiche verteilt, aber wiederum bei den schulergänzenden Leistungen am umfangreichsten ausfällt. Der vorliegende Stellenplan ist weitestgehend ausgeschöpft.</p>	<p>Die Wahrnehmung der Mitarbeitenden bezüglich der Ressourcen ist gemischt; ein signifikanter Anteil empfindet eine Überlastung. Hier besteht Handlungsbedarf, um die Arbeitsbelastung zu regulieren und eine nachhaltige Personalauslastung zu gewährleisten.</p>	<p>13 - Priorität: Mittel Eingehende Überprüfung des Stellenplans im Bereich schulergänzende Leistungen.</p>
R	<p>Die Rekrutierung geeigneter Fachkräfte gestaltet sich auf dem aktuellen Arbeitsmarkt als herausfordernd. Erste Massnahmen, wie die Modernisierung des Arbeitgebereintritts, werden umgesetzt, um für potenzielle Fachkräfte attraktiver zu werden.</p>	<p>Die Problematik wird prioritär behandelt. Entsprechende Massnahmen sind bereits in Planung bzw. in der Umsetzung.</p>	
R	<p>Die steigenden gesellschaftlichen Erwartungen führen zu einer zunehmenden Anzahl an Anfragen. Aufgrund unzureichender rechtlicher Fachkenntnisse sieht sich die Schulverwaltung vermehrt mit juristischen Verfahren konfrontiert, die ohne zusätzliche externe Unterstützung nicht dauerhaft bewältigt werden können.</p>	<p>Die Erkenntnis deckt sich mit unseren Erfahrungen in anderen Schulgemeinden und ist nicht auf spezifische Ursachen in Bülach zurückzuführen.</p>	<p>14 - Priorität: Tief Bedarfsabklärung zur Schaffung einer dedizierten internen Rechtsstelle zur Bearbeitung von schulischen Rekursverfahren und anderen Anfragen.</p>
R	<p>Die Betreuung der Bauvorhaben im Bereich Bildung erfordert derzeit erhebliche personelle Ressourcen von allen Beteiligten. Mittelfristig werden die Ressourcen der Stabsstelle von 60% auf 80% erhöht, um entsprechende Projektverantwortungen wahrnehmen zu können.</p>	<p>Die derzeitige Auslastung durch Schulbauprojekte ist aufgrund der Vielzahl parallellaufender Bauten kritisch zu bewerten. Es sind jedoch nach Abschluss der laufenden Projekte keine zusätzlichen Neu-/Ersatz-/Erweiterungsbauten beabsichtigt, welche mittel- bis langfristig zu einer Entspannung der Lage führen werden. Die Aufstockung der Personalressourcen zur Abwicklung der Bauprojekte wird ebenfalls als positives Indiz bewertet.</p>	

	Feststellung Ist-Situation	Beurteilung durch BDO	Handlungsempfehlung
R	<p>Die Abteilung Bildung sieht sich in Bezug auf die Infrastruktur primär der Herausforderung gegenüber, ausreichend Schulraum zu schaffen. Derzeit umfasst die Pipeline den Ersatz (z.B. Schulen Hohfuri, Allmend und Lindenhof) sowie den Neubau (z.B. Guss und Schülergartenweg) diverser Schulanlagen, die sich in unterschiedlichen Projektphasen befinden. Diese Projekte werden in enger Zusammenarbeit mit der Abteilung Planung und Bau sowie den politischen Gremien umgesetzt, um adäquaten Lehrraum für die Bülacher Kinder zu gewährleisten. Eine Entspannung der Raumsituation wird voraussichtlich erst Mitte 2026 möglich sein, u.a. aufgrund der hängigen Einsprachen gegen den geplanten Modulbau Lindenhof. Zur Überbrückung wurden Containerprovisorien eingerichtet. Diese Situation hat dazu geführt, dass bereits geplante Bildungsangebote, wie die öffentliche Bülacher Tagesschule, verschoben bzw. beendet werden mussten. Gleichzeitig werden auch kostenintensive Schultransporte benötigt, da Kinder nicht immer Schulen in der Nähe ihres Wohnortes zugewiesen werden können.</p>	<p>Die Herausforderungen im Bereich der Schulraumschaffung sind akut. Die Pipeline für Ersatz- und Neubauten ist ein notwendiger Schritt, um den steigenden Schülerzahlen gerecht zu werden. Die enge Zusammenarbeit mit der Abteilung Planung und Bau ist dabei entscheidend. Eine zentralkoordinierende Stelle für die Schulbauten kann dabei einerseits für notwendige Entlastung in der Führungsebene der Abteilungen Bildung, sowie Planung und Bau sorgen und gleichzeitig symbolisch für die politische Priorisierung der Schaffung von zukunftsfähigem adäquaten Schulraum stehen.</p> <p>Eine proaktive Haltung in diesem Sachverhalt ist, aufgrund des grossen öffentlichen Interesses empfehlenswert. Zusätzliche Verzögerungen könnten auf lange Sicht zu einem Vertrauensverlust der Stadtbewohnerinnen und Stadtbewohner führen.</p>	
R	<p>Im Bereich der ICT-Infrastruktur wurden in den vergangenen Jahren signifikante Investitionen getätigt, um die Bülacher Schulen zukunftsfähig auszurichten.</p>	<p>In Bezug auf die Verwendung digitaler Unterrichtsmethoden nimmt Bülach eine Vorreiterrolle ein. Die fortschrittliche Haltung der Primarschulen im Bereich Digitalisierung und ICT-Adoption zeigt sich insbesondere in der Dokumentation einer expliziten Medien- und ICT-Strategie.</p>	
R	<p>Im Alltagsgeschäft verlässt sich die Abteilung Bildung auf das System Scholaris (CMI). Qualifizierte Alternativen sind zum aktuellen Zeitpunkt aufgrund fehlender zeitlicher Ressourcen nicht bekannt.</p>	<p>Gemäss Rücksprache mit der Abteilungsleitung sind Ressourcen für eine umfangreiche Bedarfsanalyse in Zusammenarbeit zwischen der Informatik und Schulverwaltung im Jahr 2025 budgetiert.</p>	

	Feststellung Ist-Situation	Beurteilung durch BDO	Handlungsempfehlung
P	<p>Die administrativen Prozesse innerhalb der Abteilung Bildung sind teilweise in Form von Ablaufskizzen und Checklisten dokumentiert, während andere Prozesse nicht erfasst sind. Die Formalisierung der Abläufe erfolgt meist ohne explizite Ressourcenbereitstellung, was dazu führt, dass die Prozesse zwar dokumentiert, jedoch nicht durchgehend aktuell gehalten werden und nicht den erforderlichen Detaillierungs- und Standardisierungsgrad erreichen. Dies ist besonders problematisch im Hinblick auf das übergeordnete Wissensmanagement. Um im Rahmen der Nachfolgeplanung von langjährigen Mitarbeitenden systematisch implizites Know-how zu sichern und Wissensverluste zu vermeiden, ist eine strukturierte Dokumentation unerlässlich. Zudem ist das Bildungswesen als zentrales Politikum regelmässig gesetzlichen Änderungen ausgesetzt, die fortlaufende Aktualisierungen erforderlich machen. Daher fliessen die für die Prozessdokumentation aufgewendeten zeitlichen Ressourcen primär in die Aktualisierung bestehender Abläufe, ohne dass eine gezielte Prozessoptimierung stattfindet.</p>	<p>Wir erachten das Schaffen eines gemeinsamen Verständnisses für die wesentlichen Prozesse der Abteilung Bildung als essenziell. Insgesamt beurteilen wir den Stand der aktuellen Prozessdokumentation als verbesserungsfähig. Unser Urteil umfasst sowohl den Umfang und die Tiefe der Prozessfassung, sowie die Ablage der Dokumentation (Prozesslandschaft). Eine saubere Abbildung der Prozesslandschaft bietet die Möglichkeit, Schnittstellen zwischen Abteilungen besser zu erkennen, existierende Lücken zu identifizieren sowie zu schliessen und dient angesichts des prognostizierten Wachstums, als hilfreiches Mittel in der Einführung neuer und temporärer Mitarbeitenden.</p>	<p>15 - Priorität: Mittel Definition der wesentlichen Prozesse. Im Zuge dessen ist die Prozessdokumentation zu vereinheitlichen und systematisch auszubauen bzw. zu vertiefen und zentral zugänglich zu machen (Prozesslandschaft).</p> <p>16 - Priorität: Mittel Entwicklung einer Wissensmanagement-Strategie, um implizites Wissen von langjährigen Mitarbeitenden zu erfassen und innerhalb der Organisation zu streuen.</p>
P	<p>Die Abteilung Bildung arbeitet als aktuell einzige Verwaltungseinheit mit dem CMI-Sitzungsverwaltungstool. Die Führungsebene stuft den Nutzen als zweckmässig und effizienzsteigernd ein.</p>	<p>Die Abteilung Bildung konnte mit dem Einsatz der CMI-Lösung wichtige Erfahrungen sammeln, die der gesamten Stadtverwaltung bei der Entscheidungsfindung und Adoption zugutekommen.</p>	

	Feststellung Ist-Situation	Beurteilung durch BDO	Handlungsempfehlung
P	<p>In Bezug auf die Digitalisierung und die Optimierung bürgernaher Prozesse zeigt sich die Führungsebene kontinuierlich bestrebt, geeignete Lösungen zu evaluieren. Ein Beispiel hierfür ist die geplante Möglichkeit, Schulanmeldungen künftig online abzuwickeln. Derzeit kann dieses Vorhaben jedoch noch nicht seitens des Software-Anbieters (CMI) realisiert werden. Langfristig wird jedoch erwartet, dass diese Massnahme zu einer zusätzlichen administrativen Entlastung (bspw. durch verkürzte Schalteröffnungszeiten während Spitzenzeiten) führen wird.</p>	<p>Die Bestrebungen zur Digitalisierung sind lobenswert und zeigen einen proaktiven Ansatz in der Abteilung Bildung. Gleichzeitig müssen Rahmenbedingungen geschaffen werden, welche die entsprechenden Ambitionen zur Umsetzung befähigen. Dazu gehören u.a. die Schaffung personeller Ressourcen und Fachkenntnisse (ICT), um entsprechende Bestreben längerfristig gezielt verfolgen zu können, die Etablierung geeigneter schnittstellenfähiger Systeme, sowie eine verlässliche Prozessdokumentation, die als Basis für die Optimierung dient und die Umsetzung fördert.</p>	<p>17 - Priorität: Tief Einführung von schnittstellenfähigen IT-Lösungen, um die Online-Dienste auszubauen und administrative Öffentlichkeitsanliegen effizient zu bearbeiten.</p>

4.4 Finanzen und Informatik

	Feststellung Ist-Situation	Beurteilung durch BDO	Handlungsempfehlung
O	<p>Die Abteilung Finanzen und Informatik ist in verschiedene Bereiche aufgeteilt. Der eigentliche Bereich Finanzen beinhaltet die Buchhaltung sowie den Zahlungsverkehr. Er berät die Stadtverwaltung in betriebswirtschaftlichen und finanziellen Angelegenheiten und sorgt für eine effiziente Verwaltung der finanziellen Mittel. Das Steueramt setzt die kantonalen Vorgaben und Steuergesetze um. Das Stadtammann- und Betreibungsamt ist für Betreibungsverfahren sowie die Rechtspflege in den Gemeinden Bachenbülach, Bülach, Hochfelden, Höri und Winkel zuständig.</p>	<p>Die Organisation der Abteilung Finanzen und Informatik ist klar aufgebaut und aus externer Sicht sinnvoll. In der Praxis ebenfalls gängig wäre die Ansiedlung des Bereichs Informatik als Stabsstelle oder Vereinigung zu einer Abteilung mit Politik und Präsidialem, welche dann z.B. als "Zentrale Dienste" bezeichnet werden könnte. Die aktuell gewählte Lösung mit dem Zusammenschluss Finanzen und Informatik ist jedoch ebenfalls geläufig und in der Praxis bewährt. Aus unserer Sicht gibt es keine Indizien, dass eine Veränderung der Organisation Vorteile bringen könnte. Auch die Online-Umfrage zeigt auf, dass die Mitarbeitenden der Abteilung mit der Organisation überwiegend zufrieden oder gar sehr zufrieden sind. Auch unter Berücksichtigung der Abteilungsgrößen und der Führungsspannen ist die Zusammenlegung von Finanzen und Informatik sinnvoll.</p>	
O	<p>Der Bereich Informatik ist für die ICT der gesamten Stadtverwaltung sowie der Primarschule verantwortlich und in zwei entsprechende Fachbereiche aufgeteilt. Dies umfasst den Support, Bereitstellung und Betrieb der Infrastruktur sowie die strategische Weiterentwicklung der ICT. Total sind es rund 800 User in der Stadtverwaltung sowie über 2'000 Schülerinnen und Schüler Endgeräte, welche betreut werden. Die Informatik wurde in den letzten Jahren nach und nach aufgebaut. Zuvor waren die ICT-Dienstleistungen ausgelagert, inzwischen ist das Team auf zehn Mitarbeitende angewachsen.</p>	<p>Die Organisation mit der Aufteilung in zwei Fachbereiche ist aufgrund der unterschiedlichen User-Anforderungen zweckmässig.</p>	

	Feststellung Ist-Situation	Beurteilung durch BDO	Handlungsempfehlung
O	<p>Die verschiedenen Bereiche haben auch unterschiedliche Rollen innerhalb der Gesamtstadtverwaltung. Die Bereiche Finanzen inkl. Buchhaltung und dem Zahlungsverkehr sowie Informatik sind wichtige interne Dienstleister und somit als Kompetenzzentrum eine zentrale Schnittstelle für die anderen Abteilungen. Das Steueramt und das Betreibungsamt sind durch die Eidgenössische Steuerverwaltung (ESTV) und das Bundesgesetz über Schuldbetreibung und Konkurs (SchKG) stark auf Bundesebene reguliert und richten sich an externe Anspruchsgruppen.</p>	<p>Die Rollen werden in unserer Wahrnehmung adäquat umgesetzt.</p>	
O	<p>Was innerhalb der Stadtverwaltung fehlt, ist eine zentralisierte Controlling-Funktion. Aktuell ist die Ausführung der Controlling-Aufgaben, wie bspw. die Aufbereitung der Kennzahlen für die politische Berichterstattung, in den Abteilungen angesiedelt.</p>	<p>Eine zentralisierte Controlling-Funktion könnte Vorteile in der konsistenten Steuerung der städtischen Ressourcen und Projekte liefern. Dadurch könnten Fokusbereiche wie das strategische Controlling (Überwachung der Zielerreichung und langfristige Planung), das HR-Controlling (gezielte Personalbedarfsplanung und Optimierung Personalkosten) oder auch das Finanzcontrolling (Budgetüberwachung) gestärkt werden und die operative Führung sowie Politik in der Entscheidungsfindung unterstützen.</p>	<p>18 - Priorität: Tief Evaluation des Bedarfs und mittelfristige Installation einer zentralisierten Controlling-Funktion.</p>
R	<p>Die Arbeitsbelastung wird von den Mitarbeitenden als gerade richtig bis tendenziell überlastet eingeschätzt und deckt sich damit in den Ergebnissen mit jenen der Gesamtverwaltung. Auch in der Betrachtung der Mehrstunden pro Mitarbeitenden liegt die Abteilung Finanzen und Informatik nur marginal über dem Gesamtdurchschnitt. Betrachtet man nur den Bereich Finanzen, so liegt der durchschnittliche Gleitzeitsaldo mit 22 Mehrstunden sogar unter dem Gesamtdurchschnitt.</p>	<p>Insgesamt sind die personellen Ressourcen im Bereich Finanzen ausreichend dotiert.</p>	

	Feststellung Ist-Situation	Beurteilung durch BDO	Handlungsempfehlung
R	<p>Der Bereich Informatik wurde in den letzten Jahren nach und nach aufgebaut. Zuvor waren die ICT-Dienstleistungen ausgelagert und mittlerweile ist das Team auf zehn Mitarbeitende angewachsen. Die Belastung ist jedoch nach wie vor gross. Mit rund 55 Überstunden pro Mitarbeitenden per Ende 2023 liegt die Mehrzeit deutlich über dem Durchschnitt. Der Support und die Weiterentwicklung der Digitalisierung in der gesamten Verwaltung werden als positiv, aber aufgrund von Ressourcenknappheit und notwendiger Priorisierung als eher langsam wahrgenommen.</p>	<p>Die Ressourcen im Bereich Informatik schätzen wir sehr knapp ein. Ein Informatik-Mitarbeitender pro 50 User ist eine gute Referenz für einen Verteilschlüssel einer gut funktionierenden ICT-Infrastruktur inklusive zweckmässigem Support. Betrachtet man den aktuellen Verteilschlüssel, leidet zwangsläufig die Priorisierung wichtiger Projekte sowie die Weiterentwicklung der ICT-Landschaft und Digitalisierung der Abläufe. Dies zeigt sich auch in den Rückmeldungen der Mitarbeitenden aus den anderen Abteilungen, die zwar grundsätzlich mit dem ICT-Support zufrieden sind, die Ressourcen aber als viel zu knapp erachten. Dies führt zu einer Priorisierung der Tätigkeiten und somit zu langen Wartezeiten für die User oder gar zu nicht realisierbaren Anfragen.</p>	<p>19 - Priorität: Hoch Ausbau der ICT-Ressourcen zur Stärkung der Weiterentwicklung und Digitalisierung der Abläufe.</p>
P	<p>Die abteilungsinternen Prozessabläufe sind überwiegend klar, jedoch nicht durchgehend und umfassend dokumentiert bzw. nicht auf einem aktuellen Stand. Im Bereich der Digitalisierung der Abläufe gibt es in der gesamten Organisation noch Aufholbedarf. Die Implementierung einer digitalen Signatur wurde bislang nicht realisiert, was die Digitalisierung verschiedener Arbeitsabläufe erschwert.</p>	<p>Wir stützen die Einschätzung, dass die Dokumentation der Prozesse, insbesondere auf übergeordneter Ebene (abteilungsübergreifende Kernprozesse) noch verbesserungswürdig ist. Ebenfalls ist die Digitalisierung der Prozesse noch nicht stringent und durch Systembrüche geprägt. Aus unserer Sicht ist die Einführung digitaler Workflows für die Verwaltungsmitarbeitenden prioritär. Damit die verschiedenen Workflows nach und nach digital aufgesetzt werden können, fehlt es teilweise an der Implementierung in den entsprechenden Fachapplikationen. Bei Abläufen, welche rechtsgültig unterschriebene Dokumente beinhalten, ist eine elektronische Signatur erforderlich, um Systembrüche zu vermeiden.</p>	<p>20 - Priorität: Hoch Implementierung von elektronischen Workflows sowie Einführung einer rechtsgültigen elektronischen Signatur für die Mitarbeitenden.</p>

	Feststellung Ist-Situation	Beurteilung durch BDO	Handlungsempfehlung
P	Die bestehende Digital- und ICT-Strategie, wurde im Jahr 2020 entwickelt und fasst u.a. Grundsätze zur digitalen Transformation, Organisation, Prozessen sowie Beschaffung zusammen.	Die bestehende Digital- und ICT-Strategie, die im Jahr 2020 entwickelt wurde, bedarf einer Überarbeitung, welche aktuell auch bereits im Gange ist. Es ist notwendig, die Strategie zu aktualisieren und dabei klare Fokuspunkte zu setzen sowie konkrete Ziele zu definieren, um den zukünftigen Anforderungen gerecht zu werden und die Digitalisierung der Stadtverwaltung nachhaltig voranzutreiben.	21 - Priorität: Mittel Aktualisierung der Digital- und ICT-Strategie inklusive klaren Zielsetzungen.
P	Als generelle Dokumentenablage wird das V-Laufwerk genutzt. Dabei sind technisch private und öffentliche Oberflächen innerhalb der Abteilungen aufgesetzt. Die Handhabung führt teilweise zu Problemen. Generell wird die Übersichtlichkeit von den Mitarbeitenden vermisst und die Notwendigkeit eines Datenverwaltungssystems betont.	Die technischen Grundlagen zur Ablage innerhalb der Abteilungen sind zweckmässig. Es fehlt jedoch an entsprechendem Datenmanagement und sauberer Umsetzung der Archivierungsrichtlinien.	22 - Priorität: Tief Sensibilisierung für die Wichtigkeit von Datenmanagement und Klärung von Verantwortlichkeiten.
P	Von den Mitarbeitenden wurde das Fehlen eines effektiven Management-Information-Systems (MIS) genannt.	Ein MIS kann ein wichtiges Instrument zur Verbesserung der Effizienz und Nachvollziehbarkeit von Entscheidungsprozessen sein. Gerade in Kombination mit der Schaffung einer zentralisierten Controlling-Funktion kann hier noch Potenzial ausgeschöpft werden.	23 - Priorität: Mittel Evaluation und mittelfristige Einführung einer MIS-Lösung.
P	Die Befragung zeigt, dass mit der Künstlichen Intelligenz ("KI") ein weiteres Digitalisierungsthema die Mitarbeitenden stark beschäftigt. Das Thema wurde in der Wahrnehmung bisher noch zu wenig konkret angegangen und es besteht noch Potenzial zur Effizienzsteigerung durch den zweckmässigen Einsatz von KI. Im März 2024 wurde ein Merkblatt zur Nutzung von KI-Generatoren in Kraft gesetzt, welches die wichtigsten Grundlagen zur Nutzung innerhalb der Stadtverwaltung regelt.	Der Einsatz von künstlicher Intelligenz wächst in nahezu allen Bereichen. Jedoch sind viele User überfordert und können daraus keinen tatsächlichen Nutzen generieren. Mit dem Merkblatt zur Nutzung wurde eine Basis gelegt. Nun gilt es, die Mitarbeitenden entsprechen zu instruieren und die Richtlinien für die Nutzung von KI-Hilfsmitteln anhand der Bedürfnisse sowie der generellen Weiterentwicklung anzupassen.	24 - Priorität: Tief Schulungen und Workshops zum Thema "Künstliche Intelligenz" zum sinnvollen Einsatz und Effizienzsteigerung in der täglichen Arbeit sowie Sensibilisierung für das Merkblatt.

	Feststellung Ist-Situation	Beurteilung durch BDO	Handlungsempfehlung
P	<p>Ein weiteres Problem stellt die eingeschränkte Nutzung von Microsoft 365 (MS365) aufgrund der Datenschutzweisungen durch die Datenschutzbeauftragte des Kantons Zürich dar. Wegen dieser rechtlichen Hürden können viele der potenziellen Vorteile, wie z.B. die optimierte Zusammenarbeit in Teams oder der vereinfachte Dokumentenaustausch, nicht voll ausgeschöpft werden.</p>	<p>Die externen Einschränkungen bei der Nutzung der MS365-Lösung sind sehr limitierend. Wir sehen, dass dies die prädestinierte Lösung für verschiedene Themenbereiche (z.B. Dokumentenmanagement) sein kann. Für den Fall von längerfristigen Einschränkungen durch den Kanton sind jedoch Alternativen vorzusehen bzw. Übergangslösungen bereitzustellen.</p>	<p>25 - Priorität: Hoch Prüfung und Evaluation von Alternativen, falls MS365 aufgrund von Datenschutzweisungen durch die Datenschutzbeauftragte des Kantons Zürich weiterhin nicht vollständig genutzt werden kann.</p>
P	<p>Die IT-Systemlandschaft der Stadt Bülach ist sehr vielfältig. Laut einer Online-Umfrage nutzen die Mitarbeitenden 88 verschiedene Applikationen, nachdem Mehrfachnennungen gleicher Tools unter unterschiedlichen Bezeichnungen bereinigt wurden. Es kann jedoch nicht ausgeschlossen werden, dass weiterhin einzelne Doppelungen bestehen oder weitere ungenannte Applikationen im Einsatz sind. Die Vielzahl an verschiedenen Tools ist darauf zurückzuführen, dass bis vor einigen Jahren kein zentrales ICT existierte, welches die Systemlandschaft und die Einführung neuer Software koordiniert hat, wodurch eine uneinheitliche Tool-Landschaft entstanden ist. So werden teilweise von verschiedenen Abteilungen unterschiedliche Tools für denselben Zweck verwendet (z.B. Prozess-Tools mit Visio, DiPP IMS, CWA SmartProcess). Ebenfalls sind den Mitarbeitenden entsprechend nicht alle vorhandenen Tools bekannt, welche teilweise einen Mehrwert bringen könnten.</p>	<p>Wir erachten den Ansatz, dass der Bereich Informatik für das Beschaffungsmanagement und Beratung bei der Evaluation sowie die Auswahl der Tools verantwortlich ist, als sinnvoll. Die Vielzahl an Tools, welche teilweise nur punktuell von Abteilungen oder Bereichen genutzt werden, führen zu verborgenem Synergiepotenzial und ungenutzten Lizenzgebühren. Entsprechend empfehlen wir, die Systemlandschaft zu bereinigen. Dabei gilt es die Anforderungen der Mitarbeitenden zu berücksichtigen und gleichzeitig auf bereits vorhandene, geeignete Tools aufmerksam zu machen.</p>	<p>26 - Priorität: Hoch Bereinigung der Systemlandschaft und Kommunikation sowie Zugänglichkeit zu Tools für Mitarbeitende sicherstellen.</p>

	Feststellung Ist-Situation	Beurteilung durch BDO	Handlungsempfehlung
P	<p>Derzeit existiert kein umfassendes Internes Kontrollsystem (IKS), welches die Risiken und Kontrollen der relevanten Prozesse abbildet. Dies führt dazu, dass zusätzliche Prüfschritte durch die Revision notwendig sind und das Kontrollumfeld der ganzen Organisation geschwächt ist.</p>	<p>Ein dokumentiertes IKS ist die Grundlage für ein sauberes Risikomanagement. Es reduziert die Risiken von potenziellem Betrug, Fehler mit finanziellen Auswirkungen oder die Nichteinhaltung von gesetzlichen Vorschriften. Dies sind Risiken, die sich insbesondere in einem Umfeld von öffentlichem Interesse negativ auf die Reputation der Stadtverwaltung auswirken können. Gerade in einer sonst eher spärlich dokumentierten Prozesslandschaft bietet es zudem eine gewisse Grundlage und standardisierte Abläufe für die finanzrelevanten Prozesse.</p>	<p>27 - Priorität: Hoch Erstellung eines Internen Kontrollsystems inklusive sauberer Dokumentation der relevanten Prozesse (Risiken, Kontrollen, Verantwortlichkeiten, etc.).</p>
P	<p>Positiv hervorzuheben ist die Einführung eines neuen digitalen Kreditorenworkflows. Dieser befindet sich aktuell in der Implementierungsphase und wird voraussichtlich zu einer wesentlichen Verbesserung der Prozessabläufe im Finanzwesen führen, indem die Rechnungsbearbeitung und die Genehmigungsprozesse automatisiert und effizienter gestaltet werden.</p>	<p>i.O.</p>	

	Feststellung Ist-Situation	Beurteilung durch BDO	Handlungsempfehlung														
P	<p>Das Reglement Finanzkompetenzen wurde zuletzt 2019 überarbeitet und abgenommen. Es gib für neue budgetierte Ausgaben folgende Kompetenzen (Auswahl) zur Bewilligung einmaliger Ausgaben vor:</p> <table border="1" data-bbox="219 427 1003 691"> <thead> <tr> <th>Gremium / Abteilung</th> <th>Einmalige Ausgaben</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Stadtrat (Gesamtgremium)</td> <td>CHF 300'000</td> </tr> <tr> <td>Ausschuss Bau und Infrastruktur</td> <td>CHF 100'000</td> </tr> <tr> <td>Geschäftsleitung (Gesamtgremium)</td> <td>CHF 100'000</td> </tr> <tr> <td>Stadtschreiber</td> <td>CHF 50'000</td> </tr> <tr> <td>Abteilungsleitung</td> <td>CHF 25'000</td> </tr> <tr> <td>Bereichsleitung / Fachverantwortliche</td> <td>CHF 10'000</td> </tr> </tbody> </table>	Gremium / Abteilung	Einmalige Ausgaben	Stadtrat (Gesamtgremium)	CHF 300'000	Ausschuss Bau und Infrastruktur	CHF 100'000	Geschäftsleitung (Gesamtgremium)	CHF 100'000	Stadtschreiber	CHF 50'000	Abteilungsleitung	CHF 25'000	Bereichsleitung / Fachverantwortliche	CHF 10'000	<p>Der Gedanke von stringenten Finanzkompetenzen über alle Abteilungen hinweg ist nachvollziehbar. Bei derart unterschiedlichen Aufgabenbereichen und Entscheidungsanforderungen ist dies jedoch nicht sinnvoll. Es sollte geprüft werden, ob eine Differenzierung der Finanzkompetenzen nach Aufgabenbereichen und Verantwortlichkeiten nicht sinnvoller wäre, um bestimmten Stellen durch höhere Kompetenzen die notwendige Entscheidungsautonomie zu geben. Generell schätzen wir die Finanzkompetenzen als restriktiv ein, was für die oberen Hierarchieebenen einen höheren Aufwand und für die unteren Hierarchieebenen wenig Entscheidungsspielraum im operativen Tagesgeschäft bedeutet. Gerade im Rahmen der bereits budgetierten Ausgaben könnten etwas höhere Kompetenzen sinnvoll sein. Zudem ist die Unterscheidung in neue budgetierte Ausgaben, sonstige budgetierte Ausgaben und wiederkehrende Ausgaben nicht eindeutig.</p>	<p>28 - Priorität: Tief Evaluation einer Überarbeitung des Reglements Finanzkompetenzen und Erhöhung der Limiten.</p>
Gremium / Abteilung	Einmalige Ausgaben																
Stadtrat (Gesamtgremium)	CHF 300'000																
Ausschuss Bau und Infrastruktur	CHF 100'000																
Geschäftsleitung (Gesamtgremium)	CHF 100'000																
Stadtschreiber	CHF 50'000																
Abteilungsleitung	CHF 25'000																
Bereichsleitung / Fachverantwortliche	CHF 10'000																

4.5 Planung und Bau

	Feststellung Ist-Situation	Beurteilung durch BDO	Handlungsempfehlung
0	Die Abteilung Planung und Bau besteht aus den Bereichen Hochbau, Immobilien, Mobilität und Energie sowie Stadtplanung.	Die Gliederung der Organisationseinheiten innerhalb der Abteilung erscheint uns zweckmässig und klar strukturiert. Diese Struktur steht im Einklang mit vergleichbaren Kommunen.	
0	Die Abteilung Planung und Bau der Stadt Bülach hat in den letzten Jahren ein signifikantes Wachstum erfahren und verfügt per Ende August über 1'943.5 bewilligte Stellenprozent, was auf die fortschreitende Professionalisierung der Abteilung und das Bevölkerungswachstum der Stadt zurückzuführen ist. Diese kundenorientierte Ausrichtung wird besonders in der Kommunikation mit der Abteilung Bildung deutlich, bspw. im Kontext der laufenden Schulbauprojekte, die derzeit die Arbeitsbelastung stark erhöhen. Die Einrichtung der Stabsstelle im Bereich Bildung, welche insbesondere Projekte und Schulraumentwicklung verantwortlich ist, hat situativ zu Effizienzsteigerungen geführt.	Aus unserer Sicht hat die Abteilung in den letzten Jahren tiefgreifende Massnahmen zur Kompetenzerweiterung und Professionalisierung ihrer Dienstleistungen umgesetzt, die den Anforderungen des Bevölkerungswachstums und den steigenden Ansprüchen an die öffentliche Verwaltung gerecht werden. Diese positive Entwicklung zeigt sich in einer gestärkten Leistungsfähigkeit der Abteilung, die durch ein starkes Dienstleistungsverständnis gegenüber internen und externen Anspruchsgruppen geprägt ist.	
0	Ein zentrales Element innerhalb der Abteilung ist der Bereich Immobilien, welcher derzeit ausschliesslich für städtische Bauten verantwortlich ist. Gleichzeitig steht die Abteilung vor der Herausforderung knapper stadteigener Landreserven, welche die Handlungsfähigkeit begrenzt, um den wachsenden Anforderungen der Stadtbevölkerung zeitnah gerecht zu werden.	Im Sinne der regionalen Zusammenarbeit könnte der Bereich Immobilien auf weitere Kommunen ausgeweitet werden. Durch die Schaffung eines regionalen Kompetenzzentrums könnte Bülach seine Attraktivität als Partnergemeinde weiter steigern und eine übergreifende regionale Strategie etablieren. Der Bereich Immobilien ist dafür besonders geeignet, da die erforderlichen Fachkenntnisse durch ein grösseres und spezialisierteres Team effektiver abgedeckt werden können. Dabei muss jedoch beachtet werden, dass die personellen Kapazitäten mittelfristig bereits durch die bestehende Pipeline an Bauprojekten gebunden sind. Eine eingehende Prüfung des Sachverhalts könnte klären, inwiefern ein Ausbau realisierbar ist.	29 - Priorität: Mittel Förderung der regionalen Zusammenarbeit und Prüfung einer Ausweitung des Dienstleistungsportfolios insbesondere im Bereich Immobilien.

	Feststellung Ist-Situation	Beurteilung durch BDO	Handlungsempfehlung
0	<p>Im Hinblick auf die Zusammenarbeit zwischen Stadtplanung und Stadtentwicklung sind die Zuständigkeiten klar abgegrenzt: während die Stadtplanung die raumplanerischen Aspekte betreut, liegt der Fokus der Stadtentwicklung auf sozialräumlichen Themen. Dennoch gibt es Überschneidungen innerhalb von Bereichen wie der Betreuung des Energiestadt-Labels, das derzeit in der Abteilung Planung und Bau im Bereich Mobilität und Energie angesiedelt ist.</p>	<p>Obwohl die Verantwortlichkeiten zwischen Stadtplanung (raumplanerisch) und der Stabsstelle Stadtentwicklung (sozialräumlich) in der Praxis klar abgegrenzt sind, halten wir es für sinnvoll, diese Abgrenzung formell zu dokumentieren. Die beiden Bereiche teilen sich mit ökologischen Themen (z.B. Nachhaltigkeit und Klimaschutz) verschiedene Themenfelder, wobei mit Umwelt und Gesellschaft teilweise auch noch weitere Bereiche involviert sind. Aufgrund dieser Überschneidungen könnte eine klare Dokumentation und Aufgabenzuweisung helfen Doppelspurigkeiten zu vermeiden und die Zusammenarbeit zu stärken.</p>	<p>30 - Priorität: Tief Formelle Dokumentation der Verantwortlichkeiten hinsichtlich ökologischer Themenfelder (zwischen Bereichen Stadtplanung, Stadtentwicklung, Umwelt und Gesellschaft). (vgl. Handlungsempfehlung 2)</p>
0	<p>Derzeit ist keine zentrale Stelle für die Instandhaltung städtischer Immobilien eingerichtet. Jede Abteilung ist eigenständig für die Instandhaltung ihrer Gebäudeinfrastruktur verantwortlich, wie bspw. Bildung für die Instandhaltung der Schulanlagen. Die Bestrebungen nach einem zentralen Facility Management wurden bereits in der Immobilienstrategie 2016-2024 dokumentiert.</p>	<p>Mit einem zentralisierten Facility Management im Bereich Immobilien sehen wir einen möglichen Effizienzgewinn sowie eine Standardisierung in der Instandhaltung der städtischen Anlagen.</p>	<p>31 - Priorität: Mittel Weiterverfolgung der Einführung eines flächendeckenden Facility Managements für städtische Immobilien.</p>
0	<p>In bestimmten Bereichen, wie dem Baubewilligungsverfahren, werden seit Jahren Aufgabenbereiche an ein externes Ingenieurbüro ausgelagert. Es gibt Bestrebungen zur Rücknahme der Leistungen (Insourcing), welche aufgrund zu knapper Ressourcen bisher jedoch nicht umgesetzt werden konnten.</p>	<p>In der aktuellen Vergabep Praxis von Baubewilligungsverfahren sehen wir Optimierungspotenzial. Angesichts der bisherigen Aufstockung und Bereitschaft des Stadtrats, den Stellenplan der Abteilung zu ergänzen, sollte eine interne Lösung geprüft werden. Interne Ressourcen könnten langfristig kostengünstiger sein und gleichzeitig mehr Flexibilität sowie Kontrolle über die Prozesse bieten.</p>	<p>32 - Priorität: Mittel Schaffung zusätzlicher interner Ressourcen für die Vergabe von Baubewilligungen.</p>

	Feststellung Ist-Situation	Beurteilung durch BDO	Handlungsempfehlung
0	<p>In der Projektorganisation im Bereich Immobilien zeigen sich Defizite: Die Besteller ("Nutzervertreter") von Projekten übernehmen automatisch die Verantwortung, ohne jedoch über das notwendige planungs- und bauspezifische Fachwissen zu verfügen. Dies führt regelmässig zu überflüssigen Reibungsverlusten und Verzögerungen in der Projektabwicklung.</p>	<p>Aus unserer Erfahrung unterstützen wir die Verschiebung der Projektleitung vom Besteller ("Nutzervertreter") hin zum Fachbereich Immobilien, welcher über die notwendigen Kompetenzen verfügt, um die Planungs- und Bauvorhaben effizient zu realisieren.</p>	<p>33 - Priorität: Mittel Optimierung der Projektorganisation mit klarer Definition der Rolle der Nutzervertretung sowie bauliche Projektleitung in Verantwortung des Bereichs Immobilien, um die nötigen Fachkenntnisse sicherzustellen.</p>
0	<p>Der Bereich Mobilität und Energie befindet sich weiterhin im Aufbau. Es bestehen viele Schnittstellen, bspw. mit der Stadtplanung, der Stadtentwicklung, der Stadtpolizei und dem Tiefbau. Dies führt zu zahlreichen Projektideen mit verschiedenen involvierten Bereichen.</p>	<p>Gemäss den uns vorliegenden Informationen fällt auf, dass kein stringentes Portfoliomanagement vorhanden ist. Projektideen werden initiiert, jedoch fehlt es an Priorisierung und effizienter Umsetzung. Ein systematisches Projekt- oder Portfoliomanagement würde nicht nur zu einer besseren Übersicht der laufenden Projekte führen, sondern auch eine gezieltere Umsetzung ermöglichen. Aus unserer Erfahrung ist dies ein wirkungsvoller Ansatz, um die Effizienz in stark vernetzten und bereichsübergreifenden Arbeitsprozessen zu steigern.</p>	<p>34 - Priorität: Mittel Einführung eines stringenten Portfoliomanagements im Bereich Mobilität und Energie.</p>
0	<p>Die Zusammenarbeit mit dem Stadtrat wird auf Augenhöhe und grösstenteils als konstruktiv wahrgenommen. Im Umgang mit den Kommissionen gibt es jedoch Verbesserungspotenzial, insbesondere was die Proaktivität und die strukturelle Vorbereitung (z.B. Terminkoordination und Traktanden) betrifft. Diese Mängel führen zu unnötigen Verzögerungen, wenngleich in jüngster Zeit positive Entwicklungen zu verzeichnen sind.</p>	<p>Wir beurteilen die Situation der Zusammenarbeit zwischen der Stadtverwaltung und den Kommissionen nicht als problematisch. Vielmehr entspricht dies den Herausforderungen, welche auch in anderen Verwaltungen üblich sind. Es gilt die positive Entwicklung durch Proaktivität und regelmässige Kommunikation weiter zu stärken.</p>	
0	<p>Das Arbeitsklima innerhalb der Abteilung sowie die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit wird als positiv empfunden. Die Mitarbeitenden heben die übersichtlichen Strukturen und die kompakte Organisationsgrösse hervor, die eine ergebnisorientierte und effiziente Arbeitsweise ermöglichen.</p>	i.O.	

	Feststellung Ist-Situation	Beurteilung durch BDO	Handlungsempfehlung
R	<p>Der Stadtrat wird gegenüber einer weiteren Aufstockung des Stellenplans als positiv eingestellt wahrgenommen. Dennoch wird erwartet, dass eine Erweiterung des Stellenplans im aktuellen Umfeld den Fortschritt nicht unmittelbar fördern würde. Die Einführung neuer Mitarbeitenden könnte aufgrund der erforderlichen Einarbeitungsphasen eher zu einer temporären Verlangsamung führen. In diesem Kontext ist zu beachten, dass gemäss der Online-Umfrage über 70% der Mitarbeitenden seit weniger als drei Jahren bei der Stadt Bülach angestellt sind. Diese Teamzusammensetzung deutet auf einen laufenden Integrationsprozess hin, der durch eine zusätzliche Personalaufstockung noch intensiver werden könnte.</p>	<p>Hinsichtlich der personellen Ressourcen ist die grundsätzliche positive Einstellung des Stadtrats gegenüber einer Aufstockung des Stellenplans zu erkennen, was auch ein wichtiges Signal für die künftige Weiterentwicklung und Professionalisierung ist. Allerdings sehen wir eine sofortige Erweiterung im aktuellen Umfeld, aufgrund der Einarbeitungszeit der neuen Mitarbeitenden, nicht zwingend als förderlich an.</p>	
R	<p>Es ist festzustellen, dass der derzeitige Stellenplan nicht vollumfänglich ausgeschöpft ist. Per Ende 2023 waren ungefähr 140 Stellenprozent nicht besetzt, wovon 80 Stellenprozent auf den Bereich Hochbau zurückzuführen sind. Aktuell sind noch wenige Stellenprozent in den Bereichen Mobilität und Energie sowie Immobilien aufgrund von Teilpensen unbesetzt. Zudem ist aufgrund der interimistischen Abteilungsleitung ein Vakuum im Bereich Stadtplanung festzustellen.</p> <p>Die vorliegende Auswertung der Gleitzeitstunden per Ende 2023 zeigt keine Hinweise auf eine dauerhafte Überlastung der Mitarbeitenden (ca. +20 Stellenprozent) und liegt unter dem verwaltungsübergreifenden Durchschnittswert.</p> <p>Dennoch gibt es differenzierte Wahrnehmungen zur Ressourcensituation innerhalb der Abteilung. Die Online-Umfrage ergab, dass 18% der Befragten die Ressourcensituation als unterdotiert empfinden, während 53% sie als eher unterdotiert einstufen. Im Gegensatz dazu bewerteten 53% die Arbeitsbelastung der vergangenen 24 Monate als gerade richtig, während 41% sie als eher überlastend wahrnehmen.</p>	<p>Aufgrund verschiedener Faktoren ist die Auswertung der Gleitzeitsaldi per Ende 2023 nur bedingt aussagekräftig. Zum einen sind viele Mitarbeitende neu eingetreten und deshalb noch nicht vorbelastet. Zum anderen gab es auf der Führungsebene Abgänge und Vakanzen, welche zu Engpässen und hoher Belastung geführt haben. Hinzu kommt die Einführungsarbeit der erwähnten, neuen Mitarbeitenden. Entsprechend gilt es die Strukturen zunächst einmal zu festigen und mittelfristig den Ressourcenbedarf abzuklären.</p>	

	Feststellung Ist-Situation	Beurteilung durch BDO	Handlungsempfehlung
R	<p>Wiederholt erwähnt wurde auch das Fehlen interner juristischer Fachkompetenzen in der Abteilung. Insbesondere in baulichen Einspruchsverfahren fehlt es an einer Rechtsstelle, weshalb juristische Fragen extern gelöst werden müssen.</p>	<p>Die Notwendigkeit, juristische Fragen extern zu klären, kann zu Verzögerungen und zusätzlichen Kosten führen. Hier sehen wir Potenzial, durch den Aufbau interner Ressourcen zeitnahe und kosteneffiziente Lösungen zu fördern.</p>	<p>35 - Priorität: Tief Aufbau interner juristischer Fachkompetenzen und ggfs. Prüfung der Schaffung einer internen Rechtsstelle zur Klärung insbesondere baurechtlicher und planungsrechtlicher Fragestellungen.</p>
R	<p>Eines der zentralen Probleme ist die undurchsichtige Systemlandschaft. Jedes Bauprojekt wird derzeit mit unterschiedlichen Projektmanagement-Tools und Plattformen abgewickelt, abhängig von den jeweiligen Auftragnehmerinnen. Diese Vielfalt an Systemen erschwert die übergreifende Koordination. Zudem werden ungenutzte Software-Lizenzen festgestellt (bspw. DiPP IMS), die zu Redundanzen führen.</p>	<p>Die ungenutzten Software-Lizenzen weisen darauf hin, dass existierende Potenziale derzeit nicht vollumfänglich ausgeschöpft werden. Generell gilt es die Systemlandschaft zu bereinigen und die Auswahl der Tools zukünftig besser zu koordinieren.</p>	<p>(vgl. Handlungsempfehlung 26)</p>
R	<p>Die Abteilung Planung und Bau weist limitierende Finanzkompetenzen, insbesondere im Bereich Immobilien, auf. Es wurde festgestellt, dass im Bauwesen das Budget von CHF 10'000 für Bereichsleitende und Fachverantwortliche rasch ausgeschöpft ist. Darüber hinaus können laut Angaben des Stadtrats mit einer Freigabekompetenz von CHF 300'000 nur schwer Projekte umgesetzt werden, da diese häufig mit politischen Aussprachen verbunden sind, welche die Realisierung der städtischen Bedürfnisse zusätzlich verlangsamen.</p>	<p>Die restriktiven Finanzkompetenzen wirken sich in der Abteilung Planung und Bau aufgrund der Aufgaben und den damit einhergehenden Ausgaben am stärksten aus.</p>	<p>(vgl. Handlungsempfehlung 28)</p>

	Feststellung Ist-Situation	Beurteilung durch BDO	Handlungsempfehlung
P	<p>Die Abteilung Planung und Bau weist derzeit kein etabliertes Prozessmanagement auf. Insgesamt sind die bestehenden Prozesse pragmatisch und auf Effizienz ausgerichtet. Besonders der Bereich Immobilien arbeitet prozessorientiert, denn auch durch das Baugesuchstool wird ein klarer Ablauf vorgegeben. Generell sind in den einzelnen Bereichen die relevanten Prozesse bekannt, jedoch nicht formell dokumentiert.</p>	<p>Aus unserer Sicht zeigt die Abteilung Planung und Bau eine deutliche Schwäche im Bereich des Prozessmanagements, da derzeit keine vollständigen sowie aktualisierten, formell definierten Prozesse existieren. Obwohl die Abteilung einen prozessorientierten Ansatz verfolgt, bleiben die zugrunde liegenden Abläufe unklar und nicht dokumentiert. Langfristig limitiert dies die Möglichkeiten zur systematischen Prozessoptimierung, die Nachvollziehbarkeit der Prozessoutputs sowie die Einarbeitung neuer Mitarbeitenden.</p>	<p>36 - Priorität: Mittel Definition der wesentlichen Prozesse inkl. regelmäßiger Aktualisierung. Im Zuge dessen ist die Prozessdokumentation zu vereinheitlichen und systematisch auszubauen bzw. zu vertiefen und zentral zugänglich zu machen (Prozesslandschaft).</p>
P	<p>In den Bereichen Stadtplanung sowie Mobilität und Energie sind die Abläufe weniger formalisiert und standardisiert als in den Bereichen Hochbau und Immobilien. Generell fehlen jedoch einheitliche Dokumentationen, insbesondere Vorlagen.</p>	<p>Die Notwendigkeit bzw. Möglichkeit einer detaillierten Prozessdokumentation ist nicht für alle Bereiche gegeben. Eine Vereinheitlichung der Dokumentation und verbesserte Vorlagen würden einen Mehrwert bieten.</p>	<p>37 - Priorität: Tief Erstellung und Einbettung von diversen zweckgerichteten Dokumentvorlagen.</p>

4.6 Politik und Präsidiales

	Feststellung Ist-Situation	Beurteilung durch BDO	Handlungsempfehlung
O	<p>Mit total 1'190 bewilligten Stellenprozenten per Ende 2023 stellt die Abteilung Politik und Präsidiales eine kleinere Einheit innerhalb der Stadtverwaltung dar, deckt jedoch verschiedene gewichtige Themen ab. Sie ist in der Verantwortung für die Durchführung von Wahlen und Abstimmungen. Zudem beinhaltet sie das Stadtrats- und das Parlamentssekretariat, den Bereich Kultur, die Kommunikation, sowohl intern wie auch extern zu den relevanten Stakeholdern und den Personaldienst inklusive Lohnbuchhaltung.</p>	<p>Die Gliederung der verschiedenen Bereiche innerhalb der Abteilung ist aus unserer Sicht sinnvoll und schlüssig.</p>	
O	<p>Die Abteilung befindet sich in Teilbereichen in der Reorganisation, was damit zusammenhängt, dass Positionen auf Stufe Abteilungs- und Bereichsleitung neu besetzt wurden, welche teilweise auch länger vakant waren. Die Strukturen sollen gezielter nach Funktionen und Aufgabengebieten aufgeteilt werden.</p>	<p>Wir erachten die kürzlich umgesetzte Stärkung durch zusätzliche Ressourcen auf Bereichsleitungsebene im Bereich Personaldienst für die weitere Professionalisierung als zwingend notwendig. Ein neues Organigramm ist in Arbeit und soll gemäss Stadtratsbeschluss per 1.1.2025 umgesetzt werden. Wir beurteilen die geplante Restrukturierung mit stärkeren Fokusbereichen und Aufteilung der Aufgabengebiete ebenfalls als sinnvoll. Die angedachten Massnahmen mit der Aufteilung des HR-Bereichs in einzelne Gebiete wie 1) Personalgewinnung, Personalentwicklung und Employer Branding, 2) Lohnbuchhaltung (Payroll), 3) Personalverwaltung (Administration) etc. erachten wir aufgrund des zunehmenden Wachstums der Personalabteilung als zielführend.</p>	

	Feststellung Ist-Situation	Beurteilung durch BDO	Handlungsempfehlung
O	<p>Generell wird in der Gesamtverwaltung das Fehlen einer Kompetenzenmatrix festgestellt. Bisher sind die Finanzkompetenzen in einem separaten Reglement festgehalten und weitere Kompetenzen, Befugnisse sowie Informationspflichten und -rechte in den einzelnen Funktionsbeschreibungen erfasst.</p>	<p>Wir empfehlen für die Gesamtverwaltung eine Kompetenzenmatrix zu erstellen, welche die operativen Entscheidungskompetenzen pro Stufe und Funktion regelt. Nebst sauberen Prozessdokumentationen ist dies ein weiteres Führungsinstrument, welches die Klärung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten ermöglicht und damit die Zusammenarbeit an den Schnittstellen vereinfacht. Die Ausarbeitung des Reglements ist bei der Personalabteilung anzusiedeln und kann auf den vorhandenen Funktionsbeschreibungen aufbauen.</p>	<p>38 - Priorität: Mittel Erstellung einer Kompetenzenmatrix nach Stufe und Funktion.</p>
O	<p>In der Wahrnehmung der Mitarbeitenden fehlt eine klare Stellvertretungsregelung in der Gesamtverwaltung. Die Stellvertretungen sind zwar in den Funktionsbeschrieben formalisiert, werden jedoch in der Praxis nicht durchgehend so umgesetzt. Ebenfalls schwierig ist hierbei der Zugang zu Informationen sowie die Teilnahme an Sitzungen, was für die Stellvertretenden nicht immer möglich ist und somit de facto eine adäquate Stellvertretung verunmöglicht.</p>	<p>Die Stadtverwaltung hat eine Grösse und Komplexität, welche klare Regelungen hinsichtlich Kompetenzen und Stellvertretungen inklusive entsprechenden Dokumentationen benötigt. Wir empfehlen durch die Personalabteilung ein entsprechendes Reglement für Stellvertretungen ausarbeiten zu lassen.</p>	<p>39 - Priorität: Mittel Klare Regelung der Stellvertretungen und deren Befugnisse, sowie Kommunikation an alle Mitarbeitenden zur konsequenten Umsetzung. Für definierte Stellvertretungen sollen auch die entsprechenden Kompetenzen (Zugriffsberechtigungen und Informationen) eingeräumt werden.</p>
O	<p>Aufgrund der Tätigkeiten hat die Abteilung diverse Schnittstellen innerhalb der gesamten Stadtverwaltung. Die Zusammenarbeit wird als sehr positiv und wertschätzend wahrgenommen.</p>	<p>i.O.</p>	

	Feststellung Ist-Situation	Beurteilung durch BDO	Handlungsempfehlung
R	Sowohl die subjektive Wahrnehmung aus der Online-Umfrage wie auch die effektive Arbeitsauslastung gemäss Stundenauswertung entsprechen dem Durchschnitt der Gesamtverwaltung. Die Abteilung weist jedoch einen höheren Anteil an neuen Mitarbeitenden auf, was zum einen auf eine gewisse Reorganisation der Abteilungsstruktur und der Funktionen zurückzuführen ist und zum anderen auf Vakanzen, welche nach Abgängen neu besetzt werden mussten.	Wir teilen die subjektive Einschätzung der Mitarbeitenden und damit die Beurteilung, dass die Abteilung gut aufgestellt ist. Jedoch gibt es im HR-Bereich noch Aufholbedarf an verschiedenen Stellen, da dieser in der Vergangenheit dünn besetzt war. Mit der verbesserten Organisation und klareren Verantwortlichkeiten sollten auch die Kommunikationswege kürzer und die gesamten Abläufe effizienter werden.	
R	Der Personaldienst stellt den grössten Bereich innerhalb der Abteilung dar und ist auch am stärksten vom organisationalen Umbruch betroffen. Bis 2022 war die Abteilungsleitung auch direkt für die Bereichsleitung des Personaldiensts verantwortlich. In der Vergangenheit funktionierte die HR-Abteilung eher wie ein Pool von HR-Verantwortlichen, mit teilweise unklaren Strukturen und Verantwortlichkeiten. Entsprechend war innerhalb der Organisation nicht klar, wer für welche Themen die richtige Ansprechperson ist. Als strategische Leitvorgabe dient das Grundlagenpapier "Personalstrategie 2024-2027", aus welcher ein Ziele- und Massnahmenkatalog zur operativen Umsetzung abgeleitet wurde.	Eine Professionalisierung und Weiterentwicklung der Personalabteilung ist erkennbar und gilt es weiter umzusetzen.	
R	Der Bereich Kultur ist mit 70 Stellenprozenten schlank aufgestellt und basiert auf dem Kulturkonzept, welches 2014 verabschiedet wurde.	Das Kulturkonzept stammt aus dem Jahr 2014 und bedarf entsprechend einer Überprüfung und Aktualisierung. Für eine Weiterentwicklung des Bereichs sowie ein vielfältiges Kulturangebot bei wachsender Bevölkerung erachten wir die Ressourcen als sehr knapp. Im Falle einer Neuausrichtung des Konzepts oder auch der Umsetzung des Kultur- und Begegnungszentrums könnte der Anspruch an zusätzlichen Kapazitäten steigen. Ein mögliches Synergiepotenzial sehen wir in einer Zusammenlegung von Ressourcen mit dem Bereich Sport und Veranstaltungen.	40 - Priorität: Mittel Überarbeitung und Aktualisierung des Kulturkonzepts von 2014 inkl. Überprüfung des Ressourcenbedarfs für die Umsetzung. (vgl. Handlungsempfehlung 6)

	Feststellung Ist-Situation	Beurteilung durch BDO	Handlungsempfehlung
R	Aus der Online-Umfrage gab es Nennungen, dass der Bereich Kommunikation weiter ausgebaut und gestärkt werden muss. Insbesondere da auch der Bedarf an professioneller Medienarbeit und Unterstützung der Politik in der Kommunikationsberatung zunimmt.	Wir teilen die Einschätzung, dass die aktuelle Besetzung knapp ist und der Bedarf aufgrund exogener Faktoren weiter zunehmen wird. Die auf Führungsebene mittelfristig geplante Schaffung einer Stelle Bereichsleitung Kommunikation ist sinnvoll.	41 - Priorität: Mittel Ausbau des Bereichs Kommunikation und Schaffung einer Bereichsleitung. (vgl. Handlungsempfehlung 4)
P	Innerhalb der Abteilung gibt es wenig dokumentierte Prozesse und Arbeitsabläufe, was auch auf die neu geschaffenen Strukturen zurückzuführen ist. Punktuell sind Checklisten im Einsatz, welche im Alltag für die Bewältigung einzelner Aufgaben verwendet werden können. Bei der Aktualität und Pflege dieser Dokumentationen gibt es gemäss Mitarbeitendumfrage klaren Nachholbedarf.	Aufgrund der kleineren Bereichseinheiten mit nur sehr wenigen Mitarbeitenden ist die Verwendung von etwas weniger komplexen Checklisten sinnvoll. Essenziell ist es, diese Checklisten und Arbeitsanweisungen zu pflegen, auch wenn mögliche Änderungen im Ablauf in der Praxis allen Mitarbeitenden klar sind. Nur so kann bei Wechseln sichergestellt werden, dass das Know-how nicht verloren geht.	42 - Priorität: Hoch Sicherstellung der regelmässigen Aktualisierung der Checklisten und Arbeitsabläufe.
P	In der Wahrnehmung der Mitarbeitenden gibt es insbesondere bei der Dokumentation von Prozessen und auch bei der Digitalisierung von Arbeitsabläufen ein grosses Verbesserungspotenzial.	Übergeordnete und einheitliche Prozessdokumentationen sind insbesondere ab einer kritischen Grösse notwendig.	43 - Priorität: Mittel Definition der wesentlichen Prozesse. Im Zuge dessen ist die Prozessdokumentation zu vereinheitlichen und systematisch auszubauen bzw. zu vertiefen und zentral zugänglich zu machen (Prozesslandschaft).
P	Bisher werden durch den Personaldienst keine Austrittsgespräche geführt, was auch auf die bisher knappe Ressourcensituation im Personaldienst zurückzuführen ist.	Das Führen von Austrittsgesprächen kann wertvolle Informationen über die Gesamtstruktur der Verwaltung geben. Bei unerwünschten und gehäuften Abgängen können mögliche Problemstellen identifiziert werden.	44 - Priorität: Mittel Einführung von HR-Austrittsgesprächen inklusive Dokumentation sowie Auswertung und Ableitung von Massnahmen falls notwendig.

4.7 Soziales und Gesundheit

	Feststellung Ist-Situation	Beurteilung durch BDO	Handlungsempfehlung
0	<p>Die Abteilung Soziales und Gesundheit nimmt in der Stadt Bülach eine zentrale Rolle ein, da sie ein breites Spektrum an Dienstleistungen für die Öffentlichkeit anbietet. Dazu gehören die Berufsbeistandschaften, die Flüchtlings- und Asylkoordination, der Bereich Gesellschaft und Gesundheit, das Arbeits- und Integrationsprogramm "Reissverschluss", die Sozialberatung, die Sozialversicherungen, sowie die Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde Bülach Nord (KESB) und der Stab.</p>	<p>In vergleichbaren Gemeinden bestehen für die Zuordnung der Bereiche unterschiedliche Ansätze, insbesondere bezüglich der organisatorischen Integration der Dienstleistungen des Bereichs Gesellschaft (bspw. Bevölkerung und Sicherheit). Dennoch ist aus unserer Sicht die Organisationsstruktur einschliesslich der Vielfalt der verantworteten Bereiche angemessen und sinnvoll zusammengefasst.</p> <p>Die Abteilung Soziales und Gesundheit zeigt sich als engagierte und dienstleistungsorientierte Einheit, die ein hohes Pflichtbewusstsein an den Tag legt.</p> <p>Angesichts ihrer Grösse und Komplexität sowie der Vielzahl an ausserordentlichen Projekten fällt sie im Gesamtbild der Stadtverwaltung auf, was erhöhte Anforderungen an die Führung und Organisation mit sich bringt.</p>	
0	<p>Die Abteilung verfügt über einen eigens eingerichteten internen Rechtsdienst.</p>	<p>Die Etablierung des Rechtsdiensts sehen wir für die ordnungsgemässe Ausführung der abteilungsspezifischen Aufgaben als essenziell an. Aus unserer Sicht und gemäss den verarbeiteten Informationen der Verwaltungsangestellten wäre dieses Modell auch für weitere Abteilungen von Vorteil.</p>	<p>(vgl. Handlungsempfehlung 35)</p>
0	<p>Besonders relevant ist die Tatsache, dass die Abteilung auch für benachbarte Gemeinden Verantwortung in Teilbereichen übernimmt, etwa bei den Sozialversicherungen, Berufsbeistandschaften und der KESB. Diese regionale Zuständigkeit unterstreicht die Bedeutung der Abteilung über die Stadtgrenzen hinaus.</p>	<p>i.O.</p>	
0	<p>Der rechtliche Rahmen, in dem die Abteilung operiert, ist durch übergeordnete Gesetze des Kantons Zürich und des Bundes, wie dem Sozialhilfegesetz (SHG), dem Kindes- und Erwachsenenschutzgesetz (KESG), dem Kindes- und Erwachsenenschutzrecht (KESR), geprägt.</p>	<p>i.O.</p>	

	Feststellung Ist-Situation	Beurteilung durch BDO	Handlungsempfehlung
O	<p>Die Führungsebene geht angesichts der aktuellen gesellschaftlichen Entwicklungen und ökonomischen Treibern sowie des stetigen Wachstumstrends der letzten Jahre von einem weiteren Ausbau der Bereiche, insbesondere KESB und Berufsbeistandschaften, aus.</p> <p>Gleichzeitig verfügt die Abteilungsleitung gemäss dem zur Verfügung gestellten Organigramm eine Führungsspanne von 13 Direktunterstellten und damit über die zweitgrösste in der Gesamtverwaltung.</p>	<p>Mit Blick auf die Zukunft sollte angesichts der abteilungsinternen Wachstumsprognosen langfristig über eine mögliche Aufsplittung der Abteilungsbereiche nachgedacht werden. Eine solche Massnahme könnte kompaktere Steuerungsstrukturen und gezieltere Führungsmöglichkeiten ermöglichen, um die Organisationseinheiten agiler zu gestalten und somit besser auf zukünftige Herausforderungen reagieren zu können. Aus thematischer Sicht könnte die Umgliederung des Bereichs Gesellschaft und Gesundheit in die Abteilung Bevölkerung und Sicherheit eine schlüssige Option darstellen. Weitere alternative Lösungsansätze sind ebenfalls denkbar und sollten in einem konkreten Vorhaben behandelt werden.</p>	<p>45 - Priorität: Mittel</p> <p>Reduzierung der Führungsspanne der Abteilungsleitung durch Einführung einer zusätzlichen Führungsebene oder durch Ausgliederung einzelner Bereiche aus der Abteilungsorganisation.</p>
O	<p>Die Zusammenarbeit zwischen der KESB und den politischen Gremien wird als konstruktiv und respektvoll empfunden, was zu einem vertrauensvollen Miteinander beiträgt.</p>	i.O.	
O	<p>Die KESB verfügt über klar definierte Schnittstellen zu anderen Verwaltungseinheiten. Der Austausch an diesen Schnittstellen verläuft routiniert und weitgehend reibungslos. Angesichts der zunehmenden Fallkomplexität, sowie den generell steigenden Fallzahlen, machen Mitarbeitende auf einen anhaltenden Pendenzstau im Bereich der KESB aufmerksam.</p>	<p>Die Fallmenge der Mitarbeitenden wird bereichsintern über einen Fallschlüssel gesteuert, welcher kürzlich überarbeitet wurde und die steigende Fallkomplexität berücksichtigt.</p>	
O	<p>Der Bereich Flüchtlings- und Asylkoordination hat sich hinsichtlich der Ressourcenbelastung als das volatilste Umfeld herauskristallisiert. Insbesondere die jüngsten geopolitischen Konflikte, wie der Krieg in der Ukraine, haben zu einem starken Anstieg der Fallzahlen geführt. Gleichzeitig wurde durch die enge Zusammenarbeit die Schnittstelle zum Bereich Immobilien (Planung und Bau) weiter gestärkt.</p>	i.O.	

	Feststellung Ist-Situation	Beurteilung durch BDO	Handlungsempfehlung
O	Der Bereich Gesellschaft und Gesundheit verfügt derzeit über unregelmäßige Schnittstellen mit der Stabsstelle Stadtentwicklung. Die alternde Bevölkerung im Zürcher Unterland stellt wachsende Anforderungen an die Gesundheitsversorgung und Sozialhilfestrukturen.	Aus unserer Sicht bestehen ungenutzte Synergien aufgrund mangelnder Kommunikation zwischen den Bereichen. Dabei geht es vor allem um den Abgleich und die Abstimmung der strategischen Ausrichtung sowie das frühzeitige Erkennen und die Anpassung an gesellschaftliche Trends sowie die demografische Entwicklung.	46 - Priorität: <i>Mittel</i> Definition der Schnittstellenverantwortlichkeiten zwischen der Stabsstelle Stadtentwicklung und dem Abteilungsbereich Gesellschaft und Gesundheit.
O	Die Abteilung übernimmt im Bereich der Sozialdienstleistungen bereits über die städtischen Grenzen hinaus Verantwortung für Anschlussgemeinden.	Die Bildung eines regionalen Sozialdiensts (Bülach Nord / Zürich Unterland) könnte längerfristig als nachhaltige Vision dienen und im Rahmen entsprechender Gefässe weiterverfolgt werden.	47 - Priorität: <i>Tief</i> Verstärkter Fokus auf Themen des Sozialwesens in Regionalisierungsgefässen, um die Kompetenz der bereits deutlich kommunenübergreifend ausgebauten Sozialdienstleistungen zu unterstreichen und eine langfristige Vision für den Abteilungsausbau zu verfassen.
O	Im abteilungsübergreifenden Kontext wird die Zusammenarbeit mit dem Bereich Informatik als kritisch wahrgenommen, da es aufgrund der hohen Auslastung der Informatik schwierig ist, Optimierungsprojekte voranzutreiben und effizient umzusetzen.	Wir erkennen das Potenzial in der weiteren Optimierung der abteilungsübergreifenden Kommunikation, insbesondere im Austausch mit dem Bereich Informatik. Hier ist es wichtig, Synergien zu schaffen und bestehende Ressourcen effizienter zu nutzen, respektive auszubauen.	48 - Priorität: <i>Tief</i> Einsetzen eines abteilungsspezifischen Portfoliomanagements zur systematischen Nachverfolgung von Digitalisierungsprojekten und weiteren Optimierungsinitiativen.

	Feststellung Ist-Situation	Beurteilung durch BDO	Handlungsempfehlung
O	Trotz der umfassenden, abteilungsspezifischen Herausforderungen wird das kollegiale und wertschätzende Arbeitsklima in der Abteilung hervorgehoben. Die Mitarbeitenden schätzen die effiziente, offene und zielorientierte Kommunikation mit den Vorgesetzten, die zu einem positiven Informationsfluss beiträgt. Zudem wird der Umzug in das Stadthaus von den Mitarbeitenden als effizienzfördernd wahrgenommen, da die räumliche Nähe der Abteilungen kurze Wege und einen verbesserten Austausch ermöglicht.	Aus unserer Sicht ist die Abteilung Soziales und Gesundheit insgesamt gut positioniert, um den wachsenden Anforderungen gerecht zu werden. Es bedarf jedoch kontinuierlicher Anpassungen und strategischer Überlegungen, um die Effizienz und Effektivität langfristig zu sichern.	
R	Die Abteilung Soziales und Gesundheit ist mit rund 95 Verwaltungsangestellten die grösste Verwaltungseinheit der Stadt Bülach und zeigt eine weiterhin steigende Tendenz.	i.O.	(vgl. Handlungsempfehlung 45)
R	Als Ursache für den Anstieg der Fallzahlen werden das nachhaltige Bevölkerungswachstum, die kontinuierliche Alterung der Bevölkerung sowie die veränderten soziodemografischen Ansprüche aufgrund des sich wandelnden Wohnangebots, insbesondere durch verdichtete Bauprojekte, wahrgenommen.	Grundsätzlich funktioniert das Sozialwesen weitestgehend reaktiv auf soziodemografischen Entwicklungen und die beobachteten Entwicklungen können nicht spezifisch auf Ursachen in der Stadtverwaltung Bülach zurückgeführt werden.	

	Feststellung Ist-Situation	Beurteilung durch BDO	Handlungsempfehlung
R	<p>Die Ergebnisse der Online-Befragung unter den Mitarbeitenden zeigen, dass ein Grossteil die Ressourcensituation als unterdotiert empfindet, wobei 34% dies als eher unterdotiert und 14% als unterdotiert einschätzen. Rund 18% der Befragten halten die aktuelle Ressourcenlage für gerade richtig. Diese Einschätzung wird durch die Befragung zur persönlichen Arbeitsbelastung der letzten 24 Monate untermauert: 16% der Mitarbeitenden bezeichnen sich als überlastet, während 61% sich als eher überlastet wahrnehmen. Nur ein knappes Fünftel der Befragten beurteilt die Situation als angemessen. Die bevorstehende Aufstockung des Stellenplans bietet hier die Aussicht auf notwendige Entlastungen.</p> <p>Die Gleitzeitsaldi zeigen abteilungsweit eine Unterdotierung von rund 75 Stellenprozent und sind im Vergleich mit der Gesamtverwaltung stark unterdurchschnittlich. Der Trendvergleich mit dem Vorjahr ist leicht abnehmend. Insbesondere im Bereich Gesundheit ist die Unterdotierung im Verhältnis zur Anzahl der Mitarbeitenden überproportional, da die Angestellten im Durchschnitt rund 39 Überstunden aufweisen, dies aber wiederum aufgrund der übersichtlichen Teamgrösse nicht indikativ zu bewerten ist. Im Vergleich zum Stellenplan per 31. Dezember 2023 bleiben 275 Stellenprozente unbesetzt.</p>	<p>In nahezu allen Bereichen ist die kontinuierlich steigende Fallzahl bzw. Anzahl der betreuten Personen spürbar. Die subjektiv empfundene Arbeitsbelastung ist hoch, aus objektiver Sicht kann die Belastung noch aufgefangen werden; die Ferienguthaben und Gleitzeitsalden sind über die ganze Abteilung betrachtet im Vergleich zur Gesamtverwaltung unterdurchschnittlich. Allerdings ist die stark steigende Anzahl sowie die Komplexität der Fälle auf psychischer Ebene belastend. Deshalb kann die Belastung insgesamt als hoch empfunden werden, auch wenn die Zeitkonten ausgeglichen sind.</p> <p>Auf Ebene der Team- und Bereichsleitungen wird die aktuelle Auslastung, als kritisch eingestuft, was zur Folge hat, dass gewisse Arbeiten lediglich auf die wesentlichen Komponenten konzentriert werden, ohne deren Qualität oder Wertschöpfungsbeitrag zusätzlich zu hinterfragen.</p>	
R	<p>Die Rekrutierung geeigneter Fachkräfte im Bereich der Berufsbeistandschaften erweist sich als herausfordernd, da viele Neueinsteiger Quereinsteiger sind, die zunächst on-the-job ausgebildet werden müssen.</p>	<p>Die Beobachtungen decken sich mit den Erfahrungswerten ähnlicher Gemeinden im schweizweiten Fachkräftewettbewerb.</p>	

	Feststellung Ist-Situation	Beurteilung durch BDO	Handlungsempfehlung
R	<p>In den Bereichen KESB, Sozialversicherungen, Sozialberatung und Berufsbeistandschaften erfolgt die Personalbedarfsermittlung wo immer möglich mithilfe von kennzahlenbasierten Fallschlüsseln oder aufgrund von Empfehlungen der Fachverbände und anderen übergeordneten Quellen.</p> <p>Bei den Berufsbeistandschaften orientiert man sich an den regelmässig angepassten Referenzwerten der Konferenz für Kindes- und Erwachsenenschutz (KOKES), was eine realistische Einschätzung der benötigten Ressourcen ermöglicht. So wurde kürzlich das Fallvolumen aufgrund der steigenden Komplexität reduziert.</p>	<p>Die Personalbedarfsbestimmung mittels Fallschlüssel wird als positives Indiz für die kennzahlenbasierte und fundierte Entscheidungsfindung gewertet. Dennoch besteht das Risiko, Verwaltungsmitarbeitende langfristig an der oberen Belastungsgrenze zu fordern, bevor zusätzliche Ressourcen bewilligt werden. Es wird daher als wichtig erachtet, trendbasiert, mittels historischer Wachstumszahlen die Bedürfnisse zu antizipieren (Forecast) und in die Entscheidungsfindung zu integrieren. Ebenso ist es empfehlenswert, die Dienstleistungsqualität als wesentlichen Indikator zu berücksichtigen (z.B. Anzahl der Rückfragen oder Einsprachequote).</p>	<p>49 - Priorität: Mittel</p> <p>Einführung eines datenbasierten Personalmanagements, das historische Wachstumsdaten und demografische Entwicklungen berücksichtigt, um proaktiv auf Personalengpässe zu reagieren.</p>
R	<p>Die Anstellungsverantwortung neuer Mitarbeitender liegt, wie bei allen Abteilungen, bei der Abteilungsleitung. Aufgrund der Abteilungsgrösse bedarf die Anstellung neuer Mitarbeitenden auf Abteilungsleitungsebene vieler Ressourcen.</p>	<p>Eine Kompetenzzuweisung an die Bereichsleitenden, welche bereits den Anstellungsprozess betreuen, könnte für Ressourcengewinne auf Abteilungsleitungsebene führen. Eine mögliche Adaption wäre auch für andere Abteilungen zu prüfen.</p>	<p>50 - Priorität: Mittel</p> <p>Eingehende Überprüfung der Kompetenzzuweisung der Anstellungsverhältnisse auf Stufe der Bereichsleitung.</p>
R	<p>Die Einführung von Lohnnebenleistungen und Vergütungen für Zusatzaufgaben wird von den Mitarbeitenden positiv wahrgenommen. Gleichzeitig weisen die Mitarbeitenden jedoch wiederholt auf ein unterdurchschnittliches Lohnniveau hin, was als potenzieller Faktor für die Rekrutierung und Bindung von Fachkräften betrachtet werden sollte.</p>	<p>Die Durchführung eines Lohnvergleichs fällt ausserhalb des Überprüfungsumfangs von BDO, weshalb sich auch keine Beurteilung zu den Aussagen der Mitarbeitenden treffen lässt.</p>	<p>51 - Priorität: Tief</p> <p>Überprüfung und Anpassung der Lohnstruktur, um die Rekrutierung und Bindung qualifizierter Fachkräfte zu erleichtern und ein wettbewerbsfähiges Gehaltsniveau zu erreichen.</p>

	Feststellung Ist-Situation	Beurteilung durch BDO	Handlungsempfehlung
R	Die Abteilung Soziales und Gesundheit steht aufgrund ihrer sensiblen Aufgabenbereiche besonders im Fokus der Öffentlichkeit. Die öffentliche Kommunikation wird in der aktuellen politischen Landschaft als essenziell erachtet, um Transparenz und Vertrauen gegenüber den Bürgern zu fördern. Aufgrund dessen ist auch eine Bereichsleitungsstelle für die Kommunikation vorgesehen.	Durch die Schaffung der Stelle profitiert die Abteilungsleitung von einer Entlastung und Professionalisierung im Bereich der Medienarbeit.	
R	Die Arbeitsräumlichkeiten der Berufsbeistandschaften befinden sich derzeit am Kapazitätslimit. Mitarbeitende berichten von Konzentrationsschwierigkeiten, da in den Grossraumbüros permanent telefoniert wird. Dies führt zu einer erhöhten Geräuschkulisse, die die Konzentration beeinträchtigt. Zudem werden in diesem Umfeld sensible Sachverhalte mit Klientinnen und Klienten behandelt, die aufgrund ihrer Natur grundsätzlich besser geschützt und in einer vertraulicheren Atmosphäre besprochen werden sollten.	Gemäss durch die Geschäftsleitung erhaltener Informationen, konnten neue Raumkapazitäten durch den Umzug anderer Abteilungen für die Berufsbeistandschaften geschaffen werden, welche entlastend auf die aktuellen Platzverhältnisse wirken sollen.	
R	In Bezug auf die Dokumentenverwaltung und das Wissensmanagement ergibt sich aus Gesprächen mit Mitarbeitenden und aus der Online-Umfrage der Bedarf nach einem systematischen Ansatz. Obwohl die Ablagestruktur auf dem V-Laufwerk kürzlich optimiert wurde, sind die Mitarbeitenden mit der Umsetzung nur teilweise zufrieden.	Die getroffenen Optimierungsmassnahmen werden grundsätzlich als positiv bewertet. Nichtsdestotrotz sollten die angestossenen Massnahmen weiterverfolgt werden, um die Nutzerfreundlichkeit dahingehend weiter zu steigern und Abläufe effizienter zu gestalten.	(vgl. Handlungsempfehlung 22)
R	Das Klientenbearbeitungsprogramm Tutoris stellt eine Herausforderung dar, da es in Bezug auf die individuelle Gestaltung von Workflows Einschränkungen aufweist. Obwohl das Programm anpassbar wäre, können die Anforderungen nicht vollständig vom Softwareanbieter Abraxas umgesetzt werden.	Die eingeschränkte Nutzerfreundlichkeit stellt aus unserer Sicht im Arbeitsalltag eine Behinderung dar, welche sowohl aus Effizienzgründen als auch mit Blick auf die Motivation der Mitarbeitenden behoben werden sollte. Eine zeitnahe Überprüfung und Optimierung des Systems könnten die Arbeit der Mitarbeitenden erheblich erleichtern und somit zu einer Steigerung der Zufriedenheit und Produktivität führen.	52 - Priorität: Hoch Upgrade des Klientenbearbeitungsprogramms Tutoris, um die Workflows an die Bedürfnisse der Mitarbeitenden anzupassen und die Effizienz zu steigern.
R	Da aktuell viele Falldossiers digital und physisch geführt werden müssen, wird die Einführung einer elektronischen Unterschrift als potenzielle Massnahme zur Zeitersparnis angesehen.	i.O.	(vgl. Handlungsempfehlung 20)

	Feststellung Ist-Situation	Beurteilung durch BDO	Handlungsempfehlung
R	Abteilungsübergreifend wird die Flexibilität und Offenheit bezüglich der Homeoffice-Regelungen geschätzt.	i.O.	
R	Die Bereitstellung moderner und produktivitätsfördernder IT-Hardware wird von den Mitarbeitenden anerkannt, welches letztlich auch der Effizienz zugutekommt.	i.O.	
P	<p>Die abteilungsweite Prozessdokumentation ist derzeit uneinheitlich fortgeschritten, wobei es an einer standardisierten Vorgabe fehlt. Dies führt zu einer uneinheitlichen Formalisierung des bereichsspezifischen Prozesswesens, da explizite Vorgaben und Templates zur Dokumentation nicht vorhanden sind.</p> <p>Mitarbeitende werden häufig lediglich per E-Mail über Prozessaktualisierungen informiert, ohne dass diese Informationen zentral formalisiert werden, was die Fehleranfälligkeit erhöht. Zudem bemängeln die Mitarbeitenden, dass es an zeitlichen Ressourcen fehlt, um sich neben dem Alltagsgeschäft intensiv mit den Prozessen auseinanderzusetzen.</p> <p>Eine entsprechende Prozesslandschaft in Form eines Qualitätsmanagementsystems (QMS) existiert momentan nicht, was die Effizienz und Nachvollziehbarkeit der Arbeitsabläufe beeinträchtigt.</p>	<p>Die hohe Prozesstreue und der vergleichsweise ausgeprägte Dokumentationsgrad in den meisten Bereichen resultieren aus den geltenden gesetzlichen, politischen und abteilungsinternen Vorgaben. Dies schafft eine solide Grundlage für die Arbeit und ermöglicht eine transparente Nachvollziehbarkeit der Abläufe. Aus unserer Sicht ist dies ein positives Indiz für die Professionalität und Verantwortlichkeit der Mitarbeitenden in der Abteilung.</p> <p>Insgesamt beurteilen wir die vorhandenen Prozesse in der Abteilung als solide, jedoch sind gezielte Anpassungen und Verbesserungen erforderlich. Es wäre sinnvoll, einheitliche Templates und Richtlinien für die Prozessdokumentation zu entwickeln, um Missverständnisse und Inkonsistenzen zu vermeiden. Eine solche Standardisierung würde nicht nur die Klarheit und Verständlichkeit erhöhen, sondern auch den Nutzen als Arbeits- und Schulungsinstrument signifikant steigern.</p> <p>Eine zentrale Ablage würde den Mitarbeitenden den Zugang zu relevanten Informationen erleichtern und sicherstellen, dass alle Beteiligten stets mit den aktuellsten Informationen arbeiten. Darüber hinaus könnte die Implementierung eines digitalen Dokumentationssystems die Effizienz der Arbeitsprozesse erheblich steigern und die Nachvollziehbarkeit weiter verbessern.</p>	<p>53 - Priorität: Hoch</p> <p>Aufbau eines standardisierten Qualitätsmanagementsystems (QMS) zur Vereinheitlichung und Verbesserung der Prozessdokumentation und -transparenz sowie zur Sicherstellung der nachhaltigen Aktualisierung und leichten Zugänglichkeit aller Prozessdokumentationen.</p>
P	Im Bereich der Berufsbeistandschaften wird die Prozessdokumentation als sehr detailliert und nachvollziehbar angesehen.	i.O.	

	Feststellung Ist-Situation	Beurteilung durch BDO	Handlungsempfehlung
P	In der KESB wird die digitale Sammlung und Verwaltung von Rechnungen als ein vielversprechender Ansatz betrachtet, um Effizienzgewinne zu realisieren. Hierzu laufen bereits erste Gespräche, um geeignete Lösungen zu entwickeln.	i.O.	
P	Die Archivierung sämtlicher Gesprächsnotizen in der KESB erfolgt sowohl physisch als auch digital, was zu Doppelspurigkeiten führt. Auch im Bereich der Berufsbeistandschaften wird eine Vielzahl an Unterlagen weiterhin physisch archiviert, wobei digitale Lösungen bevorzugt würden, um die Prozesse zu optimieren.	Eine einheitliche digitale Lösung (Single Source of Truth (SSOT)) könnte hier Abhilfe schaffen und die Übersichtlichkeit sowie den Zugriff auf Informationen verbessern.	54 - Priorität: Tief Einführung einer einheitlichen digitalen Archivierungslösung (Single Source of Truth).
P	Ein derzeit laufendes Vorlagenprojekt in der KESB zielt darauf ab, Effizienzgewinne zu realisieren, indem ein Katalog erstellt wird, der unterschiedliche, fallspezifische Textbausteine für Entscheidungsschreiben umfasst. Um die erforderlichen Ressourcen für dieses Projekt bereitzustellen, wurden zwei juristische Mitarbeitende aus dem Fallwesen teilweise entlastet.	Wir werten die Durchführung des Projekts und die Bereitstellung benötigter Ressourcen als positives Anzeichen für das Bestreben der Führungsebene die Abläufe nachhaltig zu optimieren.	
P	Die Schalteröffnungszeiten werden abteilungsübergreifend als limitierend und zu umfangreich wahrgenommen. Die Führungsebene ist sich einig, dass die Fachkräfte für den Schalterdienst überqualifiziert sind.	Gemäss unseren Gesprächen ist die Führungsebene bestrebt in diesem Sachverhalt Fortschritte zu erreichen. Unterschiedliche Lösungsansätze werden derzeit evaluiert.	(vgl. Handlungsempfehlung 10)
P	Im Bereich Gesellschaft und Gesundheit existiert kein Funktionendiagramm.	Die Einführung wäre besonders bei der Einarbeitung neuer Mitarbeitenden von Vorteil, um die Arbeitsabläufe und Verantwortlichkeiten transparent zu machen.	55 - Priorität: Mittel Erstellung eines klaren Funktionendiagramms für den Bereich Gesellschaft und Gesundheit. Ggfs. Überprüfung der Einführung eines dazugehörigen Standards für sämtliche Organisationsbereiche und Integration in ein QMS.

4.8 Umwelt und Infrastruktur

	Feststellung Ist-Situation	Beurteilung durch BDO	Handlungsempfehlung
O	Die Abteilung Umwelt und Infrastruktur der Stadtverwaltung Bülach beinhaltet den Stab und verantwortet die Bereiche Umwelt (Friedhofzweckverband, Stadtreinigung, Forst, Grünraum), Infrastruktur (Siedlungsentwässerung, Abwasser, Wasser, Werke) und Tiefbau.	In Gemeinden ähnlicher Grösse gibt es unterschiedliche Ansätze zur Gliederung und Zuordnung der inkludierten Abteilungsbereiche. Sowohl die Zusammenführung in einer Abteilung als auch die Verteilung auf mehrere Abteilungen, oft in Verbindung mit Bau-, Raumplanungs- oder Hochbauaufgaben, sind gängig. Aus unserer Sicht erscheint die aktuelle Zusammensetzung dieser Bereiche in einer Abteilung als schlüssig, da sie im Wesentlichen die Weiterentwicklung und Instandhaltung städtischer Infrastrukturen sowie die Pflege des öffentlichen Raums betreffen.	
O	Aufgrund der Durchführung einer Organisationsentwicklung befindet sich die Abteilung in einer Übergangsphase. Derzeit wird sie interimistisch vom ehemaligen Leiter der Abteilung Planung und Bau geführt. Durch den Führungswechsel konnten Fortschritte in der abteilungs- und bereichsübergreifenden Kommunikation erwirkt werden. Gleichzeitig werden bisherige Arbeitsvorgänge kritisch auf potenzielle Synergien überprüft.	Aus unserer Sicht zeigt sich die Abteilung Umwelt und Infrastruktur der Stadtverwaltung Bülach in einer Phase des Umbruchs, bzw. gilt es, die neuen Strukturen zu festigen. Zum Zeitpunkt der Befragungen war die endgültige Tragweite der geplanten Massnahmen noch schwer abschätzbar. Eine mögliche Aufspaltung der Abteilung, etwa durch die Teilintegration des Bereichs Tiefbau in die Abteilung Planung und Bau, wird grundsätzlich als denkbare Option erachtet. Es bedarf jedoch weiterer Konkretisierungen, um die tatsächlichen Auswirkungen beurteilen zu können.	56 - Priorität: Hoch Festigung der Strukturen und mittelfristige Evaluation möglicher Organisationsentwicklungen zur Stabilisierung und Effizienzsteigerung der Abteilung. (Anmerkung: aufgrund der aktuellen Situation kann keine valide Empfehlung zur effektiven Umsetzung abgegeben werden.)
O	Die politische Berichterstattung wird hinsichtlich ihres Nutzens für die Politik in Frage gestellt. Insbesondere die umfangreichen und detaillierten Kennzahlen, die im Rahmen der Berichterstattung (Budget und Rechnung) erstellt werden, werden als zu komplex oder irrelevant wahrgenommen. Zudem erweist sich die Erstellung der Berichte als sehr zeitintensiv.	Eine gezieltere und möglicherweise schlankere Berichterstattung könnte aus unserer Sicht den Bedürfnissen der Empfängerinnen und Empfänger besser gerecht werden und den administrativen Aufwand verringern.	57 - Priorität: Tief Klärung der Bedürfnisse der Berichtsempfängerinnen und -empfänger und bedarfsgerechte Ver schlankung.

	Feststellung Ist-Situation	Beurteilung durch BDO	Handlungsempfehlung
0	Die Zusammenarbeit mit dem parlamentarischen Ausschuss Bau und Infrastruktur (ABI) wird als konstruktiv und angenehm beschrieben.	i.O.	
0	Die Integration möglicher Anschlussgemeinden in das Dienstleistungsumfeld der Abteilung Umwelt und Infrastruktur ist ein oft diskutiertes Thema. Im aktuellen Umfeld wird wenig überregionales Interesse an der Schaffung von Synergien wahrgenommen.	In Bezug auf die Regionalisierung sehen wir Potenzial für die Schaffung wertvoller Synergien zwischen den umliegenden Gemeinden. Nicht jede Gemeinde ist in der Lage die notwendige Fachexpertise eigenständig zu gewährleisten und entsprechende Austauschmöglichkeiten sind derzeit begrenzt. Nichtsdestotrotz sind die politischen Befürchtungen von potenziellen Autonomieverlusten zu berücksichtigen. Deshalb sollten entsprechende Überlegungen mit Sorgfalt vorbereitet sein. Dazu gehören u.a. zentrale Fragestellungen, wie die Kosten sinnvoll und fair geteilt und möglichst attraktiv für Anschlussgemeinden gestaltet werden können.	
0	Die Zusammenarbeit innerhalb der Abteilung wird als sehr positiv wahrgenommen, insbesondere die Kommunikation innerhalb der Führungsebene zwischen Bereichsleitung und Abteilungsleitung wird positiv wahrgenommen.	i.O.	
0	Die Schnittstellen zum Personalwesen werden als effektiv eingestuft, auch wenn das Personalwesen teilweise als stark ausgelastet wahrgenommen wird. Die Zusammenarbeit mit der Finanzabteilung wird ebenfalls als gut bewertet, jedoch gibt es in Bezug auf die Effizienz der internen Abläufe noch Verbesserungspotenzial. Der Bereich Informatik wird als überlastet empfunden. IT-Projekte verlaufen häufig schleppend, was zu einer gewissen Resignation innerhalb der Abteilung geführt hat.	Aus unserer Perspektive ist die Abteilung gut in der verwaltungsübergreifenden Zusammenarbeit integriert und vernetzt. Die wahrgenommene Resignation bei IT-Anfragen ist insbesondere hinsichtlich der Weiterentwicklung von Digitalisierungsinitiativen innerhalb der Abteilung als kritisch einzustufen.	(vgl. Handlungsempfehlung 19)
0	In Bezug auf Nachhaltigkeits- und Umweltfragen bestehen Schnittstellen zur Stabsstelle Stadtentwicklung, die jedoch nicht klar definiert sind. Die Priorisierung und Zuordnung der Themen bzw. Projekte erfolgt oft nach Auslastung.	Eine auslastungsbasierte Projektzuordnung ist aus unserer Perspektive und je nach Projektumfang kein zielführender und nachhaltiger Ansatz, weshalb eine präzise Zuordnung bzw. Definition der Aufgabengebiete zwischen den Schnittstellenbereichen zeitnah erfolgen sollte.	vgl. Handlungsempfehlung 2)

	Feststellung Ist-Situation	Beurteilung durch BDO	Handlungsempfehlung
O	In Bezug auf die Projektgovernance sind derzeit Besteller automatisch in der Projektleitung vorgesehen, auch wenn diese über keine baulichen oder planerischen Fachkenntnisse verfügen. Gleichzeitig fehlt es abteilungsintern an dedizierten Projektleitenden, die über die notwendige Expertise verfügen, um projektübergreifend koordinierend zu wirken. Im Rahmen der Organisationsentwicklung wurde das Thema bereits aufgegriffen.	i.O.	(vgl. Handlungsempfehlung 33)
R	Laut Online-Umfrage empfinden 22% der Befragten die Ressourcen als unterdotiert, während 28% sie als eher unterdotiert einschätzen. In den letzten 24 Monaten gaben 56% der Befragten an, sich eher überlastet zu fühlen, und 17% bezeichneten ihre persönliche Arbeitsbelastung als überlastet. Um die Arbeitslast zu reduzieren, werden externe Ressourcen und Praktikanten temporär eingesetzt.	Aus unserer Sicht kann die aktuelle Ressourcensituation in der Abteilung Umwelt und Infrastruktur als grundsätzlich stabil eingeschätzt werden. Die umfangreiche Aufstockung der Personalressourcen sowie die Reduktion der Gleitzeitsaldi deuten darauf hin, dass die Arbeitsbelastung der Mitarbeitenden aktuell tragbar ist.	
R	Im Jahr 2023 verzeichnete die Abteilung ein signifikantes Wachstum mit der Schaffung von etwa einem Drittel zusätzlicher Stellen, was rund 950 Stellenprozenten entspricht. Allerdings blieben per Ende 2023 insgesamt 380 Stellenprozentente unbesetzt, was auf bestehende Rekrutierungsschwierigkeiten hinweist. Die Rekrutierung wird als kritisch angesehen, da es sehr schwierig ist, qualifizierte Arbeitskräfte zu finden und zu gewinnen. Gleichzeitig wird das Personalwesen aus Abteilungssicht als stark ausgelastet wahrgenommen. Positiv zu vermerken ist, dass die Gleitzeitsaldi im Jahr 2023 im Vergleich zu 2022 um knapp 19% reduziert werden konnten und nun etwa 80 Stellenprozenten entspricht. Pro Mitarbeitenden liegt der Gleitzeitsaldo im Durchschnitt der Gesamtverwaltung.	Im Vergleich zu anderen, ähnlich grossen Kommunen bewegt sich der Stellenplan der Abteilung im üblichen Rahmen. Allerdings können die möglichen Auswirkungen geplanter Reorganisationsmassnahmen zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht abschliessend bewertet werden.	58 - Priorität: Hoch Priorisierung der Besetzung vakanter Stellen.
R	Die Einführung der Stabsstelle hat auf der Ebene der Abteilungsleitung zu einer spürbaren Entlastung geführt.	i.O.	

	Feststellung Ist-Situation	Beurteilung durch BDO	Handlungsempfehlung
R	Laut der Auswertung der Online-Umfrage sind 83% der Befragten über 36 Jahre alt, wobei 35% der Mitarbeitenden über 55 Jahre alt sind. Dies weist auf einen hohen Erfahrungsgrad hin, der allerdings in Verbindung mit der Altersstruktur und langfristigen Personalplanung beachtet werden muss.	Die altersbedingte Zusammensetzung der Belegschaft, bedarf aus unserer Perspektive eine frühzeitige und gezielte Personalplanung. Es ist von grosser Bedeutung, einem potenziellen Wissensverlust durch natürliche Abgänge entgegenzuwirken, indem entsprechende Massnahmen zur Sicherung des Know-hows und zum Aufbau von Nachwuchsfachkräften rechtzeitig eingeleitet werden.	59 - Priorität: Mittel Einführung einer langfristigen Personalplanung, die die Altersstruktur der Abteilung berücksichtigt.
R	Insgesamt wird das technische Angebot als zufriedenstellend bewertet. Die eingesetzten Tools und die Zuverlässigkeit der Hardware werden von den Mitarbeitenden geschätzt, was darauf hindeutet, dass die grundlegende technische Ausstattung den Anforderungen gerecht wird.	i.O.	
R	Hinsichtlich der Ablagestruktur wurden deutliche Defizite genannt. Es fehlt an klaren Strukturen und Konventionen für die digitale Ablage, was zu Unübersichtlichkeit und ineffizienten Abläufen führt. Die aktuelle Ambition besteht darin, alle digitalen Ablagen gemäss dem Archivplan umzusetzen, was jedoch als laufender Prozess betrachtet wird. In den bisherigen Bemühungen wird die Digitalisierung oft thematisiert, aber nicht systematisch an die Informatik getragen und anschliessend umgesetzt.	Die Systematik der Dokumentenablage bietet aus unserer Perspektive erhebliches Verbesserungspotenzial. Die derzeitige Ablagestruktur wird als verbesserungswürdig eingestuft, und wir sehen es als unabdingbar an, dass hier zügig strukturelle Verbesserungen erfolgen. Es ist positiv zu vermerken, dass dieses Thema auf Führungsebene bereits angegangen wird.	60 - Priorität: Mittel Etablierung eines systematischen Wissensmanagements zur Sicherung von Know-how, insbesondere vor dem Hintergrund bevorstehender Wissensverluste durch Pensionierungen.
R	Eine mehrfach genannte Schwachstelle betrifft die Projektmanagement IT-Tools. Die derzeitige Lösung wird von den Mitarbeitenden als unbefriedigend eingestuft.	Die Arbeitsmittel auf operativer Stufe erscheinen grundsätzlich angemessen. Vor dem Hintergrund des projektlastigen Arbeitsumfeldes sehen wir jedoch Handlungsbedarf bei der Implementierung eines geeigneten und flächendeckenden Projektmanagementtools. Dies würde nicht nur die Organisation und Steuerung der Projektarbeit verbessern, sondern auch Effizienzgewinne durch eine optimierte Arbeitsplanung ermöglichen.	61 - Priorität: Tief Einführung eines adäquaten Projektmanagementtools als Standardlösung für Projektmanagement und -koordination.

	Feststellung Ist-Situation	Beurteilung durch BDO	Handlungsempfehlung
R	<p>Sowohl in den Gesprächen als auch in der Online-Umfrage zeigte sich, dass zwar eine systematische Zeiterfassung vorhanden ist, jedoch eine unzureichende Leistungserfassung erfolgt.</p>	<p>Zeitliche Aufwände können derzeit nicht projektspezifisch zugeordnet werden, was die Nachvollziehbarkeit und Überprüfung, bspw. zur Ermittlung des Kostendeckungsgrads, erschwert. Aus unserer Sicht sollte hier ein verstärkter Fokus auf die konsequente Implementierung digitaler Prozesse gelegt werden, um das volle Potenzial der bereits vorhandenen Technologien auszuschöpfen.</p>	<p>62 - Priorität: Tief Implementierung einer projektspezifischen Leistungserfassung zur Verbesserung der Kostenkontrolle, Transparenz und Steuerung der Projektaufgaben.</p>
R	<p>Die aufgrund des Wachstums der Abteilung signifikanten räumlichen Defizite beim Werkhof Furt stellen ebenfalls eine Herausforderung dar. Dieses Problem ist jedoch bekannt und befindet sich in Bearbeitung, um eine angemessene Lösung zu finden.</p>	<p>i.O.</p>	
P	<p>Eine standardisierte abteilungsweite Prozessdokumentation ist derzeit nur teilweise, nicht aktuell oder gar nicht vorhanden.</p>	<p>Aus unserer Sicht ist eine umfassende Beurteilung der Prozesse in der Abteilung Umwelt und Infrastruktur derzeit nur eingeschränkt möglich, da die Dokumentation wesentlicher Abläufe in der Vergangenheit versäumt wurde. Ohne eine vollständige und systematische Erfassung der Arbeitsprozesse lassen sich weder deren Effizienz noch deren Wirksamkeit zuverlässig bewerten. Eine unmittelbare detaillierte Analyse der bestehenden Prozesslandschaft erscheint aufgrund der potenziellen Reorganisationsmassnahmen zudem wenig zielführend. Wir erachten es jedoch als sinnvoll, dass im Zuge der geplanten Umstrukturierungen konsequente Ablaufskizzen entwickelt werden. Diese können wertvolle Hinweise auf Verbesserungsmöglichkeiten liefern und die Nachvollziehbarkeit von Abläufen deutlich erhöhen. Langfristig empfehlen wir die formale Dokumentation der Prozesse, insbesondere vor dem Hintergrund der Altersstruktur der Mitarbeitenden. Die systematische Sicherung des impliziten Know-hows ist von entscheidender Bedeutung, um einen reibungslosen Wissenstransfer zu gewährleisten und Wissensverluste zu vermeiden.</p>	<p>63 - Priorität: Hoch Definition und Dokumentation von Kernprozessen.</p>

	Feststellung Ist-Situation	Beurteilung durch BDO	Handlungsempfehlung
P	<p>Die Prozesse in der Abteilung Umwelt und Infrastruktur werden von der Mehrheit der Befragten als weitgehend effizient wahrgenommen. Insgesamt stufen 70% der Mitarbeitenden die Abläufe als eher effizient und 15% als sehr effizient ein. Diese Wahrnehmung spricht für eine solide Grundlage der Arbeitsabläufe.</p>	<p>Grundsätzlich teilen wir die Einschätzung der Mitarbeitenden. Aus unserer Sicht sollte die Digitalisierung in sämtlichen relevanten Prozessen systematisch vorangetrieben werden, um die administrativen Abläufe zu vereinfachen und die Fehleranfälligkeit manueller Tätigkeiten zu minimieren.</p>	<p>64 - <i>Priorität: Mittel</i> Konsequente Einführung und Nutzung digitaler Lösungen, inklusive Schulung und Sensibilisierung der Mitarbeitenden.</p>

5. Fazit und Abschlussbemerkungen

5.1 Einordnung der Berichtserkenntnisse

5.1.1 Stellenwert

BDO hat die externe Überprüfung der Stadtverwaltung mit grosser Sorgfalt sowie nach bestem Wissen und Gewissen durchgeführt und ist der Überzeugung, der Stadt Bülach aussagekräftige und verlässliche Ergebnisse präsentieren zu können. Die Untersuchungshandlungen wurden unter Berücksichtigung von Risiko- und Wesentlichkeitsüberlegungen vorgenommen. Die Auswahl der Untersuchungshandlungen lag im pflichtgemässen Ermessen der unabhängigen Auftragnehmerin. BDO erhielt dabei Einsicht in relevante Unterlagen und Dokumente, die zur Abwicklung der Untersuchung erforderlich waren. Zudem wurden BDO im Rahmen von primären Datenerhebungen weitere Auskünfte zu den Untersuchungsfragen erteilt.

5.1.2 Einschränkungen

Die vorliegenden Berichtsergebnisse sind das Resultat einer umfassenden Analyse der Stadtverwaltung. Um die Relevanz und Aussagekraft sowie die Interpretation dieser Ergebnisse zu gewährleisten, ist es entscheidend, die unterschiedlichen exo- bzw. endogenen Einflussfaktoren und Rahmenbedingungen transparent zu machen, welche die Analyse und deren Resultate prägen:

- ▶ Die Ergebnisse der Online-Umfrage weisen eine Beteiligungsquote von 46% auf. Obwohl eine höhere Beteiligung wünschenswert gewesen wäre, ist die Quote für eine repräsentative Auswertung ausreichend. Die vermutlichen Ursachen für die niedrige Beteiligung könnten in der möglicherweise zu wenig gewährleisteten Anonymität einer kürzlich zuvor durchgeführten Umfrage, sowie der Komplexität und Länge der Befragung liegen.
- ▶ Die Beurteilung der Effizienz von Prozessen kann nur dann umfassend und detailliert erfolgen, wenn einheitliche und vollständige Prozessdokumentationen vorliegen und im Dialog mit den Mitarbeitenden diskutiert werden können. Aufgrund der im Bericht mehrfach angesprochenen eingeschränkten Prozessdokumentation war eine detaillierte Analyse teilweise nicht möglich.
- ▶ Unsere Aussagen zu Vergleichen mit anderen Kommunen basieren auf unseren Erfahrungen aus vorhergehenden Mandaten. Wie in den Sitzungen mit der Steuerungsgruppe angesprochen, sind daher lediglich Tendaussagen möglich.

Trotz der genannten Einschränkungen ist BDO überzeugt, mit dem vorliegenden Bericht fundierte und aussagekräftige Ergebnisse zu den Fragestellungen des Auftrags präsentieren zu können.

5.1.3 Mandatsanpassungen

Im Einvernehmen aller Projektbeteiligten wurde in der Sitzung der Steuerungsgruppe am 26. August 2024 beschlossen, auf die Gestaltung und Durchführung gezielter Workshops durch BDO zu verzichten. Stattdessen wurde angestrebt, wo immer möglich, Einordnungen sowie Vergleichsgrössen mit anderen Kommunen in die Berichterstattung einzuarbeiten und zwei Validierungsrunden der Berichtsentwürfe mit der Geschäftsleitung in die Berichterstattungsphase des Mandats zu integrieren.

5.2 Empfehlungen zur Berichtsverwendung

5.2.1 Interne Priorisierung der Handlungsempfehlungen

Dieser Bericht enthält detaillierte Handlungsempfehlungen, die auf Grundlage der durchgeführten Verwaltungsanalyse entwickelt wurden. Um die Umsetzung dieser Empfehlungen effizient zu gestalten, schlagen wir vor, dass die Geschäftsleitung der Stadtverwaltung Bülach die vorgeschlagenen Massnahmen intern bewertet und in Absprache mit dem Stadtrat priorisiert. BDO hat dazu entsprechende Priorisierungsvorschläge in der Berichtsstruktur eingearbeitet.

5.2.2 Erstellung eines detaillierten Aktionsplans und fortlaufendes Monitoring

BDO empfiehlt, die vorgeschlagenen Massnahmen in einen umsetzungsorientierten Aktionsplan zu überführen, der klare Verantwortlichkeiten und (wo relevant) Fristen zur Zielerreichung definiert. Darüber hinaus sollten, wo immer es als sinnvoll und möglich eingestuft wird, relevante Kennzahlen bzw. Erfolgsgrössen aufgenommen werden. Es wird ebenfalls als zielführend erachtet, potenzielle Risiken, die im Zusammenhang mit der Umsetzung der Handlungsempfehlungen einhergehen, zu identifizieren.

Regelmässige Fortschrittskontrollen können dabei helfen, Hindernisse frühzeitig zu erkennen und Korrekturmassnahmen zu ergreifen. Die Einführung eines systematischen Monitorings bzw. periodischer Überprüfungen stellt sicher, dass die Zielvorgaben und Zeitpläne eingehalten werden. So besteht bei Bedarf die Möglichkeit, durch Nachverfolgungsgespräche mit BDO eine gezielte Begleitung bei der Implementierung der Handlungsempfehlungen sicherzustellen.

5.2.3 Kommunikation

Der vorliegende Bericht wurde durch die Geschäftsleitung der Stadtverwaltung Bülach zur Kenntnis genommen und durch die Steuerungsgruppe freigegeben. Die abschliessende Verabschiedung erfolgt durch den Stadtrat.

BDO empfiehlt die Kommunikation der Untersuchungsergebnisse schrittweise und zielgruppengerecht zu gestalten. In einer ersten Phase sollten die wesentlichen Erkenntnisse den Abteilungsleitenden und deren direkten Stellvertretenden mitgeteilt werden, um eine einheitliche Informationsbasis zu schaffen. Im Anschluss bewertet BDO eine Kommunikation an sämtliche Mitarbeitenden der Verwaltung als zielführend, bspw. im Rahmen eines Follow-ups zur vorangegangenen Umfrage via Intranet. Darüber hinaus wird die Veröffentlichung der zentralen Ergebnisse gegenüber der Öffentlichkeit als sinnvoll erachtet, um Transparenz und Vertrauen in die Arbeit der Stadtverwaltung zu fördern.